

論文

21世紀を生き抜く経営

— operation excellence and
governance excellence —

白鷗大学経営学部教授

柳川高行

Article

Sustainable Management in the 21st Century

: Operation Excellence and Governance Excellence

Takayuki Yanagawa

どうもはじめまして、只今ご紹介頂きました**白鷗大学**の**柳川**と申します。きょうは経営のプロの方を前にして、畳の上の水練のようなことしかしていない大学の研究者が偉そうなことを話すということで、一体どんなことを話すのかと冷ややかにごらんになる方もおられるかと思います。私は昔は基本的に本を読んで勉強しておったのですが、今はなるべく**現場で学ぼう**ということを心がけております。主として県内企業ですが、県外でも幾つか名のある会社の社長さんにはお話を伺うようなことをしておりまして、できるだけ**現場の経験から学ぶ**ということを心がけております。

本日は、今御紹介にありましたように、栃木県高根沢町にございます「**マニー**」という、手術用の針、歯科用のリーマファイル、目の手術用のナイフとか、超精密な微細加工技術といったものを使いました医療器具を作っております会社の**非常勤監査役**に昨年就任いたしましたので、そちらの話にも触れながら、二十一世紀を生き抜く経営ということで話をしたいというお話をいただきましたので、本日ここに、伺った次第です。

二十一世紀を生き抜く経営の話がもし私にもできると致しますと、私は大変高名な経営コンサルタントになれると思うくらいですが、大変難しい課題でございますので問題を二つに絞りまして、一つは、トップの方たちがいろいろな戦略とかマネージメントとか組織づくりとかを心がけられなくても、現場の第一線のところがきちんとしておりませんと企業というものは高い成果を上げることは難しいということを前半でお話したいと思っております。それをアメリカの方では、**オペレーション・エクセレンス**というような言い方をいたします。現場の作業あるいは行動が非常にすぐれていることを、**オペレーション・エクセレンス**と言うのですね。

もう一方で、経営者の方の戦略とかマネージメントのエクセレンスを支えるときに、経営者の監視、要するに、経営者が間違ったことをしないように**監視する仕組み**、そのことを**ガバナンス**というような言い方をしますが、基本的に、会社の運営目的をだれが決めて、どういうふうに運営するのかという**経営権**と、その経営をチェックする、いわゆる**経営監視権**のあ

り方とをガバナンスと言うのですが、そのガバナンスが大変すぐれていることが、つまり**ガバナンス・エクセレンス**の存在が二十一世紀を生き抜いていくときのもう一つの要因になるのではないかというふうに考えております。

ほかに、マーケティング・エクセレンス^(註1)とか、戦略のエクセレンス^(註2)とかいろいろございますが、きょうはその二つにお話を絞ってみたいと思います。

県内の企業をいろいろ回ってお話を伺っているのですが、本日用意いたしましたのは、皆さんが比較的いろいろな資料で接触ができるような会社、あるいは、御自分の目で見るができるようなところを素材にしてお話ししたいと思います。

最初の三十分ほどでオペレーション・エクセレンスのお話しをして、後半の三十分でガバナンス・エクセレンスのお話しをしたいと思います。マニーのことにつきましては、私の書いた小さなペーパーを二本お配りしましたので^(註3)、後ほどごらんいただければマニーのすばらしさというものがお分かり頂けると思います。私も一応非常勤監査役をやっておりますので、余り内輪褒めというか、そういうことをするのもまずいかなというふうに考えまして、書いたものだけをお持ちいたしました。

ただ、マニーに非常勤監査役に招いていただいたことで印象に残っているのはどういうことかと言いますと、昔マニーのインタビューに参りましたときに、マニーの経営理念、要するに、企業の文化の話^(註4)と技術と戦略の関連を伺ったことがあるのですが、そのときに、生意気にも当時四十一歳の私は、マニーの理念には全体を統括する統合的な理念がちょっと欠けているのではないのでしょうかという話をしたんですが、社長さんは早速経営理念をつくり直してくださいまして、その後、そこに医療と患者への奉仕、お医者さんへの奉仕として「社会への奉仕」という形で統合的な理念をつくってくださいました。こんな若造の生意気な意見にも耳を傾けてくださる方であったので、私のような者を非常勤監査役、お目付役という形

で招いてくださったのだと思っています。

それから、葛生に**吉澤石灰工業**さんがあるのですが、あそこにインタビューに参りましたときも、生意気にも経営理念について意見を申しましたら、翌年から吉澤さんも経営理念を変えてくださいました。そういう意味では、私がインタビューして話をしましたときに、非常にその心の広さに打たれた経営者であるわけです。(注5)(注6)

第1部 オペレーション・エクセレンス

それでは、最初に、オペレーション・エクセレンスという話をしてみたいと思います。

オペレーション・エクセレンスと言いましても、何のことはないのですが、私たちが、病院でしたら病院で接触する**受付の方**とか**看護婦の方**とか**お医者さん**、あるいは、学校でいいますと実際に教室で授業する**先生**、自治体でしたら**窓口の方**がどれだけすぐれているのかということが基本的なオペレーション・エクセレンスだと思っていただきたいのです。

残念ながら、大学のオペレーション・エクセレンスは大変悪い。それに比べまして、予備校あるいは学習塾のオペレーション・エクセレンスは大変すぐれているのです。(注7)

なぜそうなっているのかと言いますと、予備校とか学習塾の場合はきちんとした**評価のシステム**と**インセンティブシステム**ができ上がっているからです。要するに、オペレーションがきちんとしていれば、それに見合った形で高いインセンティブが与えられる。逆に、だめなオペレーションの場合には組織を辞めなければいけないという形で、非常に厳しい**ペナルティー**が課せられているわけです。(注8)

それに対して、大学というのは、基本的に密室の中で「とらわれた聴衆」に話をしているわけですし、授業の良し悪しに対する評価のシステムと報酬のシステムが欠けておりますので、オペレーションが非常に良くないというふうに言ってよろしいわけです。(注9)(注10)

そのオペレーションの中で、ここに**ラーメンの幸楽苑**と書きましたが、これは、「会津っぽ」という福島から出てきたラーメンのチェーン店でございまして、ここで社員教育をするときに、従業員は**基礎体力**がなくては行けないという話を社長さんはするんです。

それはどういうことかと言いますと、もし、一日働いてくたくたになって、もう声を上げる元気もないような時にお客さんが来たら、それでもここにこと笑って「いらっしゃいませ」と言えるかどうかというふうな、大変わかりいい尺度でサービスのレベルを決めているわけです。そういうところがきちんとできるかどうかということが大事なんだよということを教えているのですが、そういう点で、たかがラーメン屋さんですが、そういう意味でのオペレーション・エクセレンスというのを確保しようとしています。^(註11)

私は、結婚前に一度**ディズニーランド**に行きまして、その後、子供ができてから四回行っておりますので、全部で五回ディズニーランドに行ってるんですね。ディズニーランドというのは大変すぐれた施設でございまして、特に感心するのは、アルバイトのレベルの高さなんですね。

私は、時々職業柄、テストと言ったら変ですが、いろいろ試してみるのはです。あそこは大変広くて地理がわかりにくいものですから、いろいろなアトラクションに行くときに、近くにいるアルバイトのお嬢さんあるいはお兄さんに「どこにあるんですか」と教えてもらうわけです。そうすると、基本的に、すべてのアルバイトの方が地理を全部頭の中にたたき込んでいて、仕事をやっている最中であっても、それをやめて「こっちの方ですよ」という形で教えてくれるわけです。そのとき、嫌そうな顔を一切しない。たかがアルバイトで、それほど高い時給はもらっていないんでしょうけれども、それだけのしつけをきちんとされているというのは大変驚くべきことだと思っています。

そういう意味で、向こうでは、ゲストに対して、自分たちのことを、おもてなしをするキャストと呼ぶのだそうですが、そのキャストの行動の仕

方を非常に高いレベルでそろえている。現実には、あそこのアルバイトのサービスの教育訓練というのは非常に行き届いていて、長時間にわたって非常に丁寧な教育訓練をしているのですね。そういう形で、あそこは非常に気持ちよく遊べる。^(註12)

さらに、ディズニーランドのすばらしいところは、アトラクションが毎年一つずつ増えていくという形で、ある種の**製品の進化**がある。それから、昼間のパレードと夜のエレクトリカルパレード、今はファンテリュージョンと言いまして、きらきら光る電飾をつけたきれいなパレードを見せられますが、ああいうところで非常にすぐれた現場のサービスを提供している。その結果、私たちは、**変化するサービス**を見たいということで、私もそうですが、リピーターが八割から九割を占めるという形で、非常にたくさんのお客さんを集めることができています。^(註14)

それに対して、私は前に家族で東武ワールドスクエアに行ったのですが、一度参りまして、うちのやつも子供も、もう行きたいとは言いません。それは、基本的に中味が変わらないからですね。変わって新しいことがあれば、私たちはまた行きたいと思うわけです。ディズニーランドの現場の人たち、あるいは、踊り手の人たちの練習の成果というのはやはりすばらしいものだと思っております。

そういうことで、**マニュアル**というものによってある種のオペレーション・エクセレンスを実現することができるんだということをディズニーランドはきちんと示していると思います。

マクドナルドなんかも、いつも笑顔で応対してくれるのですが、あれも最低限のマニュアルのところでオペレーション・エクセレンスというのを確保しているわけです。

そういう形で、マニュアルというものによって、オペレーションの卓越性を導き出すことができるのですが、それはマニュアルをきちんと守らせていくような仕組みをどれだけ持っているか、あるいは、マニュアルの内容を反射的に、頭の中であれこれ考えなくてもそのままできるようなレベ

ルまで落とし込んで教えることができるか。要するに、**教育とトレーニング**の問題ですが、それをできるかどうかというのが大きいと思います。

二つ目は、**社長がお手本になってオペレーション・エクセレンス**を実現しているかという問題です。

私は、ここに書きましたように、白鷗大学で、自分で言うのも変ですが、教育にかなり力を入れている人間だと思っておりますが、きょうお渡しした資料は、実は皆さんの場合だけお渡しするのではなくて、学生の授業についても一回ごとにこういう形でレジュメを作りまして、それを渡して授業をしております。それで、終わる十分前に学生に紙を渡し、きょうの話の中でわからなかったことを書いてほしいということをお願いしまして、次の時間に学生からの質問の中の大切なことに二十分から三十分答えていて先へ行くということをしております。

そういうことは大学では比較的珍しい講義のやり方だと思います。そうすることで、私は一所懸命教育をしておりますが、それは、**上岡一嘉先生**といううちの創立者が、まさに身をもって教えてくれたことなのです。

彼は七十歳まで教壇に立ち続けましたが、その後、教職から引退をいたしまして、三年ほどで亡くなったのですが、私は、上岡先生の「**商学総論**」という講座を三年間学生に混じって聞かせていただきまして、七十歳で引退をされた後に「商学総論」の講座を引き継いだわけです。

ですから、私は実は経営学の教員でありながら、「商業学」とか「流通業」の話もできるような形で、非常に**特殊なキャリア**を積ませていただいたのです。そのとき、上岡先生は一所懸命事前の講義準備をされました。要するに、英語と日本語を使った授業なんです、日本語の通訳を私がするという形で先生が英語の授業をされていたんですね。

事前の準備を一所懸命されるだけではなくて、実は上岡先生は肝臓を悪くしておられまして、まさに**命をかけて**教壇に立っておられました。最後の年、七十歳のときなんです、教壇で突然真っ青になられまして、そのとき「柳川君、悪いけどちょっとやってくれ」ということで私が急遽ピン

チヒッターで授業をした経験があるのです。それが終わりましたから、学長室でソファに横になった学長が「実はもう一回出血すると危ないんだ」という話をされまして、肝臓ですから、下血したり何とかしたりして、何度も入退院を繰り返されておられたんですが、とにかく授業は休まないでされた。

私はそばにおりまして、先生が病気を持っているということは知っていたのですが、まさにフェイタルというんですが、命にかかわるほど重病だとは全く思っていなかったんです。真っ青になるまでされたということを見まして、私は、変な話ですが、大変心打たれまして、何とか学長の講座を受け継いで一所懸命やろうではないかということで、「商業学」の方にも一所懸命力を入れまして、上岡先生が亡くなられてから四年後に、先生が書かれた『商学総論講義ノート』の本に二百ページほど書き足しまして本を出させていただいたんですね。^(注15)

私は教育熱心で教育に全力投球していると主観的には認識しております。それはどうしてかといいますと、基本的の上岡先生が命をかけて教育に邁進された大学で講座を引き継いでいるわけですから、やはり何とか先生の理想としたような教育をしてみたいというふうに考えておりまして、変な言い方ですが、男が男にほれるという話がございしますが、そういう感じなんです。そんな形でやっております。^{(注16)(注17)(注18)(注19)}

ですから、社長が**後ろ姿で教えてください**ことというのは、社員にとっては非常に重要なことだということは知っておいていただきたいと思います。

私は、すかいら一くの社長の茅野亮さんという方に八、九年前にインタビューをしたんですが、そのときに、私が最後に「経営者にとって一番大切なことは何でしょうか」という話を聞いたときに、茅野さんがおっしゃったのは、**うそをついてはいけないのだ**ということなんです。「社員というのは、経営者の後ろ姿を非常によく見ている。そこで言行不一致の行動をすると、社員は自分たちのことを全く信用してくれなくなる。だから、経営

者というのは、**後ろ姿で社員を教育するのだ**」というお話をされまして、大変印象に残っているんですね。^{(註20)(註21)(註22)}

ですから、経営者が普段行なうことというのは、オペレーション・エクセレンスを良くしていくための非常に重要な条件だということを私は感じております。

それを実践しているのが、京都にございます**日本電産**という会社でございます。皆さんも名前は聞いたことがあると思いますが、日本電産の社長の哲学は非常にユニークでございまして、本当に小さな会社から従業員数が一万人を超える会社に成長しまして、パソコンのハードディスクドライブというモーターでは国内の六〇%以上のシェアを握っている有力な企業でございます。

永守重信という非常にユニークな経営者なんですが、彼は、大体朝七時少し前に出社して、十一時まで働くということをやっているのですね。この会社は、社長が七時前に出勤するものですから、**重役出勤**というのがございまして、重役の方はみんな始業一時間前に出勤してくる。その後、重役始め全員が掃除をして、ミーティングをして、きょう一日の計画を立てて、八時半の始業から、全くお茶を飲んだりおしゃべりをすることなく仕事が始まっていくということをやっているわけです。

この会社は、社長がある所で書いておられますが、最初会社ができころは、優秀な社員を雇うことはとてもできなかった。そういう人的な能力で劣る会社がどうしたらいいのかということで、彼が考えたのは、倍働こうではないかということなんですね。とにかく、自分たちに能力がなければ、人の倍やればほかの企業に追いつくのではないかと。

彼は、「**倍と半分の法則**」ということを言うのですね。倍というのは、他の企業の倍働こうではないか。半分というのは、倍働くことによって製品の納期を半分にしようではないか。要するに、製品納期のスピードアップということと、それを**ハードワーク**でやり遂げていこうではないか、それを会社の競争力にしようではないかということで、社員を叱咤激励したと

きに、彼が偉いのは、**一番働くのは社長だ**ということなんですね。

ですから、それが部下、特に幹部社員が、後ろ姿を見て、自分たちもやらなくちゃいけないということで掃除をするわけです。そして、始業前にミーティングをやってしまって、残業も全員で残ってやる。それはやはり、すぐれた経営者だと私は思っています。(註23)(註24)(註25)

似たような話がございます。私は、二年前、滋賀県の近江八幡にございます、**メンソレータム**というので有名だった**近江兄弟社**というところにインタビューに行ったことがございます。一たんつぶれた会社が、十二年はどかかりまして、三十億円ちょっとの負債を全部返しましてよみがえった企業なんですね。

実は、メンソレータムというのは、今はロート製薬に製造権が移っておりまして、花形商品を全部失ってしまって、借金だらけになってつぶれた会社なんです、その会社が立ち直っていくときの話を聞いたことがあるのです。

この会社はメンソレータムという商品が強かったものですから、とにかく**殿様商売**でした。オロナインというのはメンソレータムを意識した商品で、確かメンソレータムがエベレストで、オロナインはせめて富士山くらいになりたいというのが最初の希望だったのですけれども、今はひっくり返っております。メンソレータムというのはそれくらい強かったのです。

この会社の場合、社長が率先して社員と一緒に薬屋さん回りをするのですね。『**足で回った一万軒**』という社長さんの書かれた本が出ているのですが、社員全員が春と夏にライトバンの後ろに組み立て式の自転車を積みまして全国を回るんですね。ライトバンで近くに行って、そのあとは自転車を組み立ててみんなで回ります。これを社長が率先してやるわけです。

実は、借金を全部返し終わって黒字になったときに、社内で「あれは大変だからもうやめたい」という意見が出てきたのだそうです。自転車ですから、春でもやはり雪が降ったり、雨が降ったりしますとすごく大変なんですね。それでも社長は、「絶対やめない。これは**社員教育**なんだ。**物を売**

ることによって企業は初めて存立することが許されるのだったら、全員で物を売ることとはやはり大事なことだ。そういうことを体験しよう」と。

もう一つ、この会社は、倒産した後には人件費の節約目的で、**全員生産**ということで、社長も重役も全部工場現場で働いたのです。パートさんが六時くらいまで働きますと、その方たちが帰られてから、今度は管理職が全員作業着に着がえて、そして工場で実際に製品を詰めたり、作ったりすることをやったということをお聞きしまして、やはり**社長が率先して**そういうことをすることは非常に大事なんだということを強く感じた次第です。

(注26)

制度的リーダーシップというのはどういうことかと言いますと、ある**価値理念**を組織体に吹き込みまして、みんなの価値観がばらばらだったら「組織」に過ぎないけれども、組織体の中にある共通の価値理念が吹き込まれますと「制度」になるんだというのが、アメリカの**セルズニック**という学者の説なんです。これをインスティテューショナル・リーダーシップ、制度的リーダーシップと言いますが、要するに、価値観を注入するようなリーダーシップなんです。価値観というものによって、従業員全体あるいは社員全体がある種のつながりをもって、同じ方向づけをされて行動していく。

それと同じように、**松下電器産業の水道哲学**、あるいは、**サンリオ**という、皆さんのお嬢さんとかお孫さんとかがおられましたら、その女の子が好きな「**キティちゃん**」の会社ですが、あそこも愛と友情を売る、**ソーシャル・コミュニケーション・ビジネス**という価値理念を持った組織体なのです。組織というのはトップの価値理念の注入によって「制度」になるんだ、それを吹き込むところに制度的リーダーシップの大きな特色があるということが言われております。

三つ目が、**セブン-イレブン**という会社でございまして、これは皆さん御承知ですから簡単にお話いたしますが、セブン-イレブンというのは**組織的な学習システム**をきちんと組織の中に組み込んでおりまして、それ

によってオペレーション・エクセレンスが非常にすぐれている会社でございます。^(注27)

皆さんは専門の経済新聞とかは当然お読みでございましょうが、あそこに、一カ月半ほど前コンビニエンスストアの数字が出たのをごらんになったことがあるかと思います。セブンーイレブンの一つの店舗の平均の日商は六十七万数千円でございます。これがファミリーマートやローソンになりますと五十万円を切っております。ですから、一日十七万円から十八万円違いますと、三百六十五日やっておりますから、年間で数千万円違います。ですから、セブンーイレブンの平均の一年間の売り上げは二億四千万円くらいあるんですね。ところがファミリーマートとかローソンは一億七千万円くらいしかございません。

全く同じようなビジネスをやっているはずなんですが、どこが違うかといえますと、これは、私の近所の朝のローソンとセブンーイレブンに行ったらはっきりわかります。朝のローソンは、実はお弁当類とか惣菜類があまりございません。ですから、朝食を食べたいと思って行ったときに欲しいものがないのですね。それに対しまして、セブンーイレブンには、いつ行ってもきちんと品物が並んでいる。要するに、どういう品物を並べるかということと、**物流のシステム**がきちんとしていせんでき上がらないんです。

ですから、お店の品ぞろえというオペレーション・エクセレンスが非常にすぐれている会社なんですが、その会社の一番のポイントは、**オペレーション・フィールド・カウンセラー**という巡回指導員の学習システムが非常にきちんと整備されているところにあるのです。

一人一人のオペレーション・フィールド・カウンセラーが非常に優秀で、彼らが品ぞろえを改善しているのですが、セブンーイレブンのすぐれているところは、**お店の場所によって全部品ぞろえが変わる**ということと、同じお店でも、**時間の変化とともに売れ筋は全部変わる**というふうに考えているところなんです。ですから、八千店舗以上ございますが、どのお店も一つ

として**同じ品ぞろえ**はない。しかも、例えば栃木県小山市の私の近くにあるセブンーイレブンでも、一カ月前の品ぞろえと今月の品ぞろえは違うというお店になるわけです。(註28)

それを日々実現していくためのシステムがあるのですが、この会社のすぐれているところは、たった一人で学習する限界を克服するようなシステムを持っているということです。それはどういうことかと言いますと、一人で七店舗くらいを担当していて、そこで一人でPOSシステムというコンピュータのデータを使って一所懸命品ぞろえの改善をやっているのですが、彼らは、一週間に一回東京に集まって勉強会を開くのです。そこで、「私たちの成功した品ぞろえ」「私がやってみただけでも失敗した品ぞろえ」というのをみんなで教え合うわけです。(註29)

そうしますと、大体千百人ほどオペレーション・フィールド・カウンセラーがおりますから、彼らがそこで成功体験と失敗体験を出し合いますと、そのこは一人の人が千百人分の経験を同時に一週間ごとに学習していけることになるのです。ですから、いわゆる**情報共有**ということを言いますが、よその店でうまくいったこと、よその店で失敗したこと、よその店の試行錯誤、それをきちんと学習するシステムを持っているわけです。

ただ一人で一つの輪で個人的に学習するのを**シングル・ループ**学習というのに対して**ダブル・ループ**学習というんですね。二つの輪が回って、一人で学習しているところに千百人のアドバイスがある。日本の経営は**アドバイス・フロム・オール・マネージメント**だという言い方があるんですが、QCサークルなんかでもそうございまして、みんなの知恵を寄せ集めるのですが、その生産現場、工場現場の原理を、まさに情報管理のところに持ち込んだのがセブンーイレブンなのです。(註30)

ですから、ほかのコンビニと比べると、特にそこに非常に多額の**学習コスト**をかけているのですね。学習のコストを一番かけて、一番学習していて、昨日までの成功を今日打ち破って壊していった、**新しい成功パターン**を創っていくということを繰り返しやっているわけです。まさに、トップ

ランナーである企業が一番勉強するということに強みがあるのですが、学習システムを持つことによって現場のレベルが非常に上がっていくという特色になります。

ここから学ぶべきことは、**組織の学習の仕組み**というのをどこかで組み込んでいる組織体というのは非常に強いということです。決してセブニーイレブンのまねをする必要はありません。ただ、サンリオ^(注31)にしろ、今はちょっとぱっとしませんが「少年ジャンプ」という漫画^(注32)にしろ、基本的にその中に学習する仕組みを全部持っているのです。ですから、そういう組織体というのは非常に強いというふうに考えてよろしいと思います。^(注33)

私自身も毎日5種類の新聞を読んで、一週間に七冊の一般週刊誌を買って、そのほかに経済週刊誌・月刊誌を二十種類以上読んでインプットしているわけです。皆さんも当然いろいろなことを勉強されていると思います。ですから、企業というのは「**学習する経営者**」が支えているところが多いのですが、現場でのレベルを上げるためには、私の場合でしたら学生がうんと勉強しなければ現場のレベルの力は上がらないわけです。ですから、学生が勉強するシステムをどうやって作り上げるか、あるいは、社員の方に勉強してもらうような仕組みをどうやって作り上げるか、これがすごく大事なことだと思っております。^{(注34)(注35)}

四つ目は、ちょっと特殊な例なんですけど、世の中でちょっと**眠っているような資源**をうまく活用することによってオペレーション・エクセレンスを上げた会社を最後にご紹介したいと思います。これは、**ワタミフードサービス**という居酒屋でございます。^(注36)

居酒屋なんていうとどこもかしこも一緒のように見えますが、実は、居酒屋のサバイバル戦争というのは非常に激しゅうございまして、ちょうどファミリーレストランの競争が非常に激しいのとよく似ております。一見したところ、だれでもやれそうなお店なんですね。ところが、経営はなかなか難しゅうございます。

その中で、ワタミフードというのは非常にすぐれた経営をやっております

して、ダイヤモンド社から、高杉良が『青年社長』というのを上下で書いておりまして、これがワタミフードサービスの社長をモデルにした小説でございます。

ワタミフードの社長は非常にユニークなキャラクターでございまして、大変若いのですが、すぐれた経営をされている方です。私が彼が一番すぐれていると思うのは、居酒屋というコンセプトから少しずらした居酒屋をやっていることですね。それはどういうものかと言いますと「居食屋（いぐいや）」と言っているのですが、「居て食べる屋」と書くんです。居食屋は、酒を飲む人だけを相手にするのではない、酒を飲む人も当然相手にするけれども、家族連れとか女性客、しかも、酒を飲まない客も取り込んでいくような定食屋と居酒屋のあいのこのようなものを創りたいと彼は考えたんです。

そのときに彼が考えた武器は、家庭料理なのです。要するに、**おふくろの味**をどれだけ作れるか。実は、ファミリーレストランも居酒屋も、チェーン展開をしますとどこもそうなのですが、**セントラルキッチン**という中央集中の食材の生産工場を作ります。実は、ファミリーレストランも居酒屋も基本的に**二・五次産業**でございまして、製造業的な側面と販売業の側面を持った業態なんですね。普通は一つのお店の中で調理と販売をやっているのですが、セントラルキッチンというのは、工場だけ別に作ってしまう。要するに、**外食産業の工業化**なんですね。

ですから、基本的には冷凍食品にしておいて、それをお店で温めるということをやっているのですが、ワタミさんは、そういうのでは味が落ちるから、店内で作ろうと。店内で作るときに、人件費が上がっては困ります。要するに、ファミリーレストランは、コックさんの人件費がすごく高いので、コックさんをお店から追放してしまったわけです。ですから、コックさんではない人にやってもらう。そのときに彼が考えたのは、**調理のプロの主婦**を使おうということです。

今、主婦パートというのがそこいらのコンビニで働いておりますが、時

給七百円でございます。主婦がパート働いておりますと、自分の持っている最大の能力である家事能力、特に調理能力を発揮していないわけです。それは、**調理能力という社会的な資源**をむだにしていることだと考えるわけです。本人自身も、自分の持っている本当に大切な能力でないものを使っている。そして、それは企業にとっても余りメリットがない。

これは、アメリカで**アンダーエンプロイメント**と申します。どういうことかと言いますと、**本来の能力を発揮しないような仕事に就いている**ときに、それをアンダーエンプロイメントと言うのです。例えば、アメリカではよくあるのですが、大学院を出てタクシーの運転手をしている人とかが実際にいるわけです。そうしますと大学院で一所懸命身につけたことを生かさないことになりますから、社会的な資源がそこで使われていない、本人も不幸である。使っている会社も不幸であるということで、それをアンダーエンプロイメントと言うのです。^(注37)

眠っている主婦の能力を使って、ちゃんとトレーニングセンターを作って、そこで主婦を一定のレベルまで再教育しまして、そして各店舗に主婦を置きまして店内調理をさせるんです。

そういうところがほかの居酒屋と比べたときのすぐれたオペレーション・エクセレンスなのですが、それは眠っている資源を活用していますから、そんなにコストはかかってないんです。そして、主婦は生き生きとして仕事するわけです。

同じような外食屋はいっぱいございます。山形県の方でお弁当やお惣菜を作っている会社で、非常に売り上げの良いところがあります。ここは主婦がみんな自分の得意料理というのを工夫して作りまして出すのです。そうしますと、当然時給も上がりますし、ある種の見返りがあるようになっていて、非常に人気があるのです。

あるいは、埼玉県に**ヤオコー**という食品スーパーがございます。ヤオコーのすごいところは、主婦パートを活用していることです。主婦パートの人たちは、毎週自分が考えた料理をお店に出しまして、その料理のレシピを

添えて出しまして、お客さんに勧めて材料を買わせるんですね。そのとき、ヤオコーでは、新しいメニューを考えた主婦パートには当然**報奨金**を出すわけです。そういう形で、主婦パートたちに新しい料理を創造するという喜びを与え、**仕事のやりがい**を与えておいて、しかも、お客さんにたくさん買ってもらう^(注38)ということをやります。

そういうことを考えている会社は実際に沢山ございます。ですから、一見したところ眠っている資源はいっぱいあると思うのです。そういったものを使っていて、それを実際にオペレーション・エクセレンスにつなげていくような仕組みを持つていくということをいたしますと、多分現場のレベルが非常に上がってくるだろうと思われます。

当然、そのほかにマーケティング・エクセレンス、マーケティングが大変すぐれていなければいけませんし、資金管理も非常にすぐれていなければいけないという形で、経営というのはまさに**複合的**にいろいろなものが組み合わさって行なわれていますので、ある一つのことだけを行なうで大丈夫かというと、**総合点の勝負**でございますから、そうはいかないのです。ただ、今日は、オペレーション・エクセレンスということを忘れないでいくことが大事ではないかということの一つ申し上げたいと思います。

実は、あるところでセブン・イレブンの話をして、非常に現場レベルがすぐれているんだという話をしたときに、出席された社長さんから「柳川さんのきょうの話は戦術的な話であって、戦略的な話は全くない」というような御批判をいただいたことがあるのです。「セブン・イレブンの戦略のすぐれた点を話してもらわないと、現場レベルのオペレーションの話をしてもらっても困る」というのが彼の言い分だったんですね。

当然おっしゃるとおりなのですが、私の考えを申しますと、どんなに立派な戦略を立てても実行するのは現場だということなんです。ストラテジー・インプルメンテーションという英語がありますが、戦略の実行過程というのは、実はたくさんの人間が分担してそれをやるわけです。そうしますと、毎日毎日のオペレーションの積み重ねが実は偉大な戦略と同じであるとい

う話をそのときさせていただきました。(註39)

セブニーイレブンの毎日毎日の品揃え改善の積み重ねというのは、基本的にセブニーイレブンの将来のビジョンに向かって毎日毎日自分を磨いていくことです。基本的には戦術のように見えるかもしれませんが、実は戦略的なレベルの話なんです。店舗をどういうふうなものに高めていくのかという非常に長期的なビジョンがあって、そのための学習の仕組みを持っているわけですから強いんですよという話をしたことがあるのです。

どうしても、トップの方たち、あるいは、上に立つ人たちというのは、組織全体をどうするかとか、長期的なビジョンをどうするか、理念をどうするかという話をされがちなのですが、私は、もう少し毎日毎日のアクション、毎日毎日の実際の行動というところに力点を置かなければいけないのではないかと考えております。(註40)

どんなに立派な教育理念を持っても、毎日の一つ一つの授業がきちんとしていなければそれは失格だということです。どんな立派な教育戦略を持っても、一回一回の講義が学生に非常によくわかって感動を与えなければ、それはほとんど無意味だというふうに私は考えております。それがオペレーション・エクセレンスという考え方です。(註41)

第2部 ガバナンス・エクセレンス

二十一世紀を生き抜くためには他にもいろいろな要素が考えられるのですが、もう一つ、きょうのお話の目玉という大変ですが、要するに、私が「マニー」の社外監査役ということで、このことは県内でも全国的に見ても大変珍しいことらしいのですが、(註42)最初にお話ししましたように、実際に経営をしていないで、畳の上の水練をやって、あるいは、おか目八目で実際に囲碁を並べているわけではないような大学の経営学研究者の私が会社に入っていったいどのことができるのか、という疑問も当然あるとは思いますが、私は自分に期待されていることに引きつけながら、日本のガバナンス構造の特色と欠点、それから、日本のガバナンスの良いところ

を簡単にお話してみたいと思います。当然これは皆さん日ごろ行なっておられることですから、釈迦に説法のような話で恐縮でございますが、あと二十五分ほどお付き合いいただけたらと思います。

日本型ガバナンスというのは実は大変特殊でございまして、アメリカ、ドイツのガバナンス構造と比べても著しい特色を持っていると考えてよろしいわけです。^(註43)

まず、**ドイツのガバナンス構造**でございますが、ドイツの場合には、実は法律で**従業員の経営参加**が義務づけられておりまして、日本でいうと取締役会のところに大体五十%近く、非常に大きな会社ですと、従業員代表が入ってまいります。これは法律によって規制されておりまして、**労使同権**ということをドイツでは言うのですが労働者と資本家が同じ権利で会社を経営する、まさにお金の提供者と労働力の提供者はイコール・パートナーだというのがドイツ企業の理念でございます。

これに対しまして、アメリカは完全に資本主義社会でございまして、「会社はだれのものか」というと、当然これは**株主だけのもの**です。株主というのは自己資本の提供者でございますから、**自己資本を提供した人間**だけが**会社の所有者**たり得るのです。

実は、商法の規定では、会社というのは、**ステークホルダー**という会社に関係している利害関係者、従業員も含めまして、お金を貸している銀行、取引先、協力工場、あるいは、原料を提供している会社、販売を委託されているところ等々が利害関係者として関与してくるのですが、アメリカの議論でいきますと、実は、商法の規定では、株主は**残余請求権**というのを持っておりまして、ほかのステークホルダーに全部利益を分け与えた後に、残ったものがあつたら株主が受け取るのだというのが商法の規定なんです。

ですから、アメリカでは株主利益を最大化するということを考えて経営をやっておりまして、これはすべての利害関係者をちゃんと納得させているのだというのがアメリカの議論ですが、現実是这样ではないと私は思います。

アメリカの企業の場合に最もそれがはっきり出ますのは、**従業員の首切り**でございます。日本は、これまでの経験則で申しますと、赤字が二年間続きますと雇用に手を着けだします。最初はパートの人を減らしていつて、あるいは、残業時間を減らしていつてという形で、**日本型雇用調整**というのをいたしまして、一番最後に正社員に手を着けていくということをやるのですがアメリカは全然違いまして、黒字でも人減らしをします。株価を上げるためにリストラをするのですね。そういうことを実際にやって、株主の利益を高めるために従業員の利益を無視するということを現実に行なっております。

実は、一昨日、日本の失業率が非常に悪い、アメリカの四・二％を逆転して、日本は非常に失業率が上がったという話が新聞に出ておりました。実は日本はアメリカと比べたときに、一回退職した人が**もう一回就職すること**が大変難しい社会ですので、失業率の数字以上に深刻なんです。

では、アメリカは良いのかといいますと、決して良くありません。アメリカは退職した後に比較的簡単に転職ができると言われておりますが、実はアメリカの労働者の過半数は一年以下の短期雇用者でございます。ですから、非常に生活が不安定なですね。今やアメリカは非常に景気がよろございますから比較的簡単に転職ができますが、三、四年前『ダウンサイジング・オブ・アメリカ』（一九九六年日本経済新聞社）というアメリカの首切りを扱った本が出ました。実は、アメリカと日本はどこが違ったのかと言いますと、アメリカは、再就職したときの所得が、もと勤めていた会社の所得とほぼイコールだったんですね。日本はそれが六割とか五割まで下がりますから非常に深刻なのですが、アメリカは、昔は転職後も生活レベルが下がらなくてよかったのですが、実は今は下がりつつありまして、失業率そのものは非常に低いのですが、**所得格差**というのが非常に広がっております。非常にたくさんのお金をもらう人と、そうではない人に分かれています。(注44)(注45)

実は大学でも短期雇用者がおりまして、パートタイムの非常勤講師とい

うのは一年契約の短期雇用者でございます。私は高崎経済大学で非常勤講師をしておりますが、非常勤講師というのは正社員とは驚くべき格差がございます。私は、アイルランドからの留学生に英語で週に二コマ授業をしているのですが、一コマ九千五百円でございます、高崎まで出かけていきまして。それが正社員になりますと、ものすごく高く取るわけです。(注46)

そういう意味で、短期雇用者というのは非常に所得水準でいったら低いのですね。ですから、アメリカは、良いように思われていますが、実は**労働者の犠牲の上に株主が非常に潤っている社会だ**と言ってよろしいわけです。

それに対して、日本は従来どういうことをしてきたのかというと、**できるだけ首を切らないようにしよう**と考えてきたわけです。(注47)

話をもとに戻します。アメリカはそういう形で**株主利益**を中心にしてきたのですが、日本はこれまでは、ちょっと異色なのですが、株主利益というものはほとんど重視してこなかった国だと言ってよろしいわけです。特に、日本の場合には、**株価を上げなければいけない**という発想がほとんどございませんでした。つい最近になりまして、外国人株主が増えてきたり、社債の格付け会社が出てきて、社債発行の格付けをするようになりまして、慌てて株価に対して日本の企業が敏感になってきましたが、これまでは、実を申しますと、日本の会社は株価というものにはほとんど配慮してこなかったと言ってよろしいわけです。

さらに配当も、**安定配当**という言葉がございますように、アメリカは利益が上がりますと、利益の五〇%くらいは基本的に配当に回りますが、日本は、利益が上がっても上がらなくても配当はいつも一定という形で、要するに、銀行に対する利子支払いとほとんど同じというふうな考え方をとってきたわけです。(注48)

アメリカの株主は非常によく発言して、自分の思いをそのまま会社につけて、思いどおりにならない経営者の首を、社外取締役を使って実際に**誅首する**、首を切って経営者交代をするということを現実に行なってまい

りました。

ところが日本は、サイレント・ステークホルダー、要するに、**物言わぬ株主**と言われておりまして、**安定株主**あるいは**相互持ち合い**ということがございまして、ほとんど発言をしてこなかった。唯一日本で発言する株主は**総会屋**といわれる特殊な株主でございまして、この特殊株主という総会屋が存在するのは、まさに日本の株主構造の非常に大きな特色になっているわけでございます。^(註49)

その代わり日本は、株主の利益を重視するというよりは、会社が成長して大きくなることに非常に大きな力点を置いてきた経営をやってきたわけです。それを**成長戦略**とか**企業成長目的**かと申しますが、企業成長に非常に力点を置いた形の経営展開をしてきました。そのとき、日本の会社が重視してきたのは何かといたしますと、**マーケットシェア**と**新製品比率**でございまして。マーケットシェアと新製品の開発比率を高めていく。要するに、従来製品に加えて、新しい製品を市場に投入していく。そこに日本の会社は非常に力を入れてきたわけです。マーケットシェアの拡大とか新製品比率の拡大というのは、基本的に売り上げ高の拡大でございましてから、会社の成長に非常に大きな力点を置いてきたわけです。^(註50)

実は、アメリカの株式会社と日本の株式会社を比べますと、法律上の規定は基本的に全く変わりません。これは、当然商法の規定では有限責任社員というのが株主でございまして、会社はそういう**有限責任社員の持ち物**だということになっております。ですから、会社の最高意志決定機関は**株主総会**でございまして。取締役会は株主総会から委任を受けますから、取締役会は**株主の代理人**、エージェントなんです。

日本では、そのエージェントが互選で**代表取締役**というのを任命するわけです。そして、その代表取締役が自分の組織上の代理人、要するに、会社という中での呼称ですが、副社長とか専務とかを選んでいくわけです。自分は会社のトップで、社長あるいは会長という肩書を持つのです。

日本では、会長といたしますと社長の上に君臨する執行役員のことを申し

ますが、アメリカで会長といいますと取締役会の議長になります。執行役員のことは、皆さん御存じのように、**最高執行役員、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー**という言葉がありますが、これは完全に執行役員で、会社の組織上の職名でございます。商法上の職名はディレクター、取締役、これは全部商法上の規定でございます。

ですから、日本と若干違うのですが、実際そこでは、取締役会が株主の代理人になって経営権を監視する、要するに、執行役員のCEOとか、日本でいいますと代表取締役社長の経営を監視するわけです。

アメリカの場合には監査役会というのはございませんので、取締役会の内部に**監査委員会**というのがございまして、これが執行役員をチェックするようになっております。ですから、アメリカは**取締役会の中に監査役がいる**というふうにお考えいただいてよろしいと思います。

それに対して、日本は取締役会と監査役会の両方がございまして、二重で監査するようになっております。大会社になりますと、商法は公認会計士という会計監査人を選定するように規定しておりますから、**三重のチェック**が働くようになっているんですが、実は、日本のガバナンスの最大のポイントは、その三重のチェックがまったく機能していない点にあります。

実は、商法上は取締役会が代表取締役を任命するようになっておりますが、日本の実態はそうではございませんで、皆さんよく新聞とかでごらんになっておられますように、社長あるいは会長が**自分の後継者を任命する**。そして、まさに自分が専務とか常務・部長を任命するように、取締役の人事も社長とか会長が握る。

これは決して法律が規定している人事権ではございません。社長はあくまで専務とか常務の人事権はお持ちになるのですが、本来、取締役の人事権は持ちません。でも、日本では地位に基づくといいますか、**慣習的な人事権**をトップが持っておりまして、実際に取締役をコントロールしております。

監査役は、閑散役、暇な役とか言われておりまして、実は取締役になれ

なかった人、あるいは、取締役を一期でやめた人たちが、あてがいぶちとして与えられる職務だというふうに一般的にとらえられてきているわけです。

実際に、監査役について、私は『企業統治（コーポレート・ガバナンス）の国際比較』という共著の本をこの5月に出すことになっております。そこで今話しているようなことを書いているのですが、日本のガバナンス構造というのは実に特殊でございまして、法律から大きくずれた形で展開されております。

アメリカは、基本的に商法が予定しているとおりのことをやっているのです。^(注51)

商法の規定にはないのですが、商法の規定をさらに進める形で行なわれているのが、さっき申しましたように、取締役会内部に**監査委員会**というのを設けまして、その監査委員会がチーフ・エグゼクティブ・オフィサーを監視するというシステムを実態としてつくり上げたということです。これが一つ目です。

二つ目は、法律は全くそれを要求してはいないのですが、アメリカは、日本で言いますと、いわゆる**社外取締役**というのが非常に多うございまして、取締役のうち六〇%前後はアウトサイド・ディレクターといわれて、会社の中で業務を持たない、要するに、オフィサーといわれる執行役員、日本語で言いますと、専務とか常務とか部長という使用人を兼ねない純粋の取締役がアメリカは中心なんです。^(注52)

その取締役会の中の監査委員会のメンバーは、基本的に全部**外部取締役**になっています。その外部取締役には、基本的にチーフ・エグゼクティブ・オフィサーのコントロールがききませんから、彼らは、株主の意を受けまして、その社外取締役が中心になって、日本語で言いますと、一種の社外監査役、社外の監査役的な機能を持った者が経営者をチェックしまして、株主の利益に合致しない、あるいは、株主の利益に反するような経営者を排除するような仕組みをつくり出したわけです。ですから、これは完全に

株主のために会社を運営するという商法の規定をそのまま実践していると言ってよろしいわけです。

それに対しまして、日本は、本来は株主のためにエージェントとして働くはずだった取締役会が、実質的に経営者である社長あるいは会長の意のままに人選が行なわれている。実際、常務あるいは本部長とかという人が、取締役会を年に何回か開くときだけ社長に向かって物が言えるかといったら、それは多分言えないと思います。ですから、大体皆さん物言わぬ取締役になりまして、それを私たち研究者は**取締役会の非機能化**とか、**取締役会の無機能化**というような言い方をします。ですから、日本では取締役会がチェック機関としては基本的に働いてこなかった。

それから、監査役も、さっき言いましたように、人事権は全部社長が握っておりまして、「君、やってくれないか」という話になるわけです。

もっと悪いことに、実は日本の監査役というのは、後で申し上げますが、私の場合、実際に大学で働いてお金をいただいておりますから、「マニー」の非常勤監査役を突然首になっても生活の不安はございません。でも、日本の監査役というのは、実はサラリーマンでございまして、彼らは監査役という職を解かれますと**収入の道が途絶えてしまう**わけです。そうしますと、彼らはまさに生殺与奪の権を社長に握られているわけです。そうしますと、そういう方が社長に向かって物が言えるかといったら、これは大変難しいのはおわかりいただけると思います。

そして、皆さん御承知のように、日本では、**会計監査人**というのはしょっちゅう変えるわけではございません。日本は従業員も銀行もみんなそうでございまして、一回会社の公認会計士が決まりますと、**長期継続的取引**というのが日本の特色でございまして、ずっと同じところでやります。

実は、倒産した会社には、公認会計士が決算書にお墨付きをつけていた会社がいっぱいあることを皆さん御承知だと思います。ですから、公認会計士も実ははっきりと言えないわけです。それは、公認会計士の収入の道は社長が握っているからです。「君のところに頼むよ」と社長が頼むからで

す。そうしますと、そこにはある種の支配と被支配の関係が生まれまして、なかなかはっきりと物が言えないわけでございます。^(注53)

そういうところで、日本の中では、社長がある意味では**経営者支配**をしている。経営者支配というのは、実はアメリカで言われておりまして、株式が非常にたくさん発行されてくると、経営者が自分で自分を支配するようになる。あるいは、経営者の能力が普通の人では追いつかないほど専門化してくると、株主は経営者のことをチェックすることはできなくなるから経営者支配が生まれるというのはアメリカの議論なのですが、実は、その議論が生まれたアメリカでは、経営者支配は成立してないのです。**株主支配**なのです。

ところが、それとは全く違っている日本で、経営者支配というのが基本的に成立してきた。今、少しずつ変わりつつありますが、戦後一貫して五十年以上、大体経営者支配が確立して、それが浸透してきたと言ってよろしいと思います。

その結果、日本では、皆さん御承知のように、一番大事なことは、経営が非常に甘くなってしまうということなのです。それをある人は、経営者が**不祥事**を行なう、あるいは、**経営の非効率**という言い方をいたしますが、非常に効率が悪くなって、たくさんの借金とか、赤字を出しても、なおかつ経営者の首が切れない状態が日本では生まれてきているわけでございます。

例えば、**長銀**の経営陣があれほどたくさんの不良債権を作っていた時に、周りにいた取締役はだれ一人としてトップの行動をチェックできなかったということは、まさにそれだけ日本のガバナンスにはある種の大きな欠点があることを示しています。もし経営者が間違いを犯したときに、それに対して修正をさせていって、軌道修正をしていくようなことを周りができないということです。

皆さんは**京樽**という持ち帰りすし屋を御存じだと思いますが、あれは今会社を更生しております。あれも社長の独走がございまして、アメリカに

進出しまして、ステーキ屋から何からいろいろな多角化をいたしましてみんな失敗したわけです。そのとき、周りの重役あるいは取締役たちは、それをだれ一人チェックできなかったわけです。

あるいは、足利にアキレスという運動靴の会社がございますが、あれと同じ運動靴を作っていた**アサヒコーポレーション**というのが九州にございました。これも事実上倒産いたしました。これも社長が会社を危うくしていった。要するに、その社長が九州にいないで東京に住んで、九州は部下に任せっぱなしにされていて、結局全然経営を見ないで、ほったらかしにしていたのです。会社の経営をきちんとせずに公私混同をしたりしていたのですが、その会社が危うくなっていった時も、やはり社長のそういうふうないい加減な経営を重役達はだれ一人チェックできなかったわけです。

(注54)

ですから、そういうところに日本のガバナンスの大きな欠点があるのですが、片一方で、実は日本のガバナンスでそういう経営者支配ということがなぜ許されてきたのかという問題を立てますと、もう一つ別のことが見えてくると思います。

実は、日本の大企業は、従業員の最も出世したサラリーマン経営者が多いでございます。要するに、サラリーマンのトップなんですね。そのサラリーマンのトップの社長たちが、長年周りのサラリーマンからチェックされてきて、「こいつに任せたら大丈夫だろう」という形での長期的な評価が多面的になされて選ばれていくのですから、彼はある意味で**従業員代表**の側面を持っているわけです。

先ほど申しましたように、日本の失業というのは、実は世界的に見て一番深刻なのですね。どうしてかという、再就職の市場が非常に狭いからでございます。それは、一回会社に入りますと、その後転職するということがごく普通のことでない社会だからです。一たん入った会社ずっと勤め続けることがごく当たり前の社会というのは世界の中では、実は大変珍しい社会なんです。

しかも、**新規学卒定期一括採用**といって、大学を出た人たちだけを、一生に一回卒業した年だけ採用するという非常に珍しい採用の仕方をしているわけです。そうしますと、他の会社のキャリアがないままさらなまま入って、その会社で一生骨を埋めるということが前提になっている。再就職者を採るとか中途採用するという会社ではないからです。

そういうところで職を失いますと、非常に再就職が難しくなる。四十代とかになりますと、一年以上再就職できない人がぼろぼろ出るわけです。

そういう再就職市場が非常に未発達であるということの他に、実は、日本は一つの会社の中で育ちますから、その会社でしか通用しない仕事能力しか持てないのだということをよく言います。これは、アメリカでは**ファーム・スペシフィック・スキル**、その会社に特有の熟練というのですが、そういうのしか持ちませんと、他の会社に行ったときに、もう一度仕事のやり方の学び直しをしないといけないので、他の会社では通用しないような熟練を持ちますと、転職は大変難しいのです。

それから、**年功賃金**というのがございますが、年功賃金は、御存じのように、私も昔二十七歳で助手として白鷗女子短期大学に勤めたときは、名目の賃金は十二万五千元でございました。白鷗の足利高等学校の新任の教員と全く同じでございまして、手取り十万円くらいで、かつかつの生活をいたしておりました。

その当時は、九十分授業を夜間も含めまして最高十二コマ持っていたんですね。今は責任コマ数が五コマでございまして、三分の一強あるいは二分の一弱という形に減りましたが、給与はおかげさまで、正確には申し上げられませんが、何倍かになっておりまして、やっている仕事が増えたかという、そうではありませんで、逆に減ったところでお給料が上がっていくという大変ありがたいシステムになっております。

これは**生活費保障型賃金**と言われておりまして、要するに賃金は、労働の対価ではないのですね。会社にいる間に本来もらうべき賃金を全部平等にあげるんじゃなくて、生活費に合わせて少しずつ別な払い方をしましよ

う、トータルでチャラになればいいでしょうという発想です。ですから、これは、**後払い賃金**なのです。

さらに、日本は**退職金制度**という非常に摩訶不思議なものを持っておりまして、この退職金も後払いをどんとするわけです。

そうしますと、実は従業員というのは、**会社にお金を貸しつけている存在**なのです。将来後で返してもらうお金を若いときに積み立てているわけでございますから、他の会社に移ることは非常に損をすることになるわけです。そうしますと、一つの会社に勤め続けた方がよろしいことになりま

す。

もう一つは、日本の会社というのは、**外様**という言葉がございますことからわかりますように、中途転職してきた社員の方と生え抜きの方とでは、出世のさせ方が違います。中小企業とか現代の先進的な企業になりますと変わってまいりましたが、従来は**生え抜き登用慣行**と申しまして、その会社で平社員から上がってきた人が出世コースに乗るとというのが普通のあり方だったのです。そうしますと、出世をしたいという人は転職をしにくいという状況があったのですね。そういう形で、日本は長いこと勤め続けなければいけない、勤め続けた方が有利な会社になっていた。そうしますと、従業員にとって、雇用を維持してほしいというのは切実な願いになるわけです。ですから、雇用を維持していつて、**長期雇用を保証していく**というのが、日本の会社の非常に大きな行動方針になっていった。

日本ではサラリーマンは六五%から七〇%おられますから、かなりの人たちがサラリーマンなのです。そうしますと、彼らの生活を保証してくれる会社のシステムというのは社会的に見て大変望ましいということで、経営者支配が**長期成長**と**雇用維持**を守っている限りにおいて、多少の非効率性は目をつぶろうではないか、多少の交際費を使ったりするようなことは大目に見ようではないかという形で、日本では経営者支配ということが許されてきたのだと思います。

ただ、先ほど言いましたように、それは非常に危ない面も含んでおりま

して、経営者がもし悪いことをしても、独裁者、ネコの首に鈴をつけるネズミはなかなか出てきませんから大変難しい。

そういう中で**社外監査役**を置くというのはどういうことかと言いますと、私の理解では、アメリカ的な**取締役会の中に社外取締役を入れてくること**と大変よく似ているというふうに考えております。

実は、私も、三年ほどにわたりまして、文部省から研究助成金をもらいまして、コーポレート・ガバナンスのアンケート調査をやって、今まとめているところなのですが、そこで監査役の方に聞いたものをお渡し致しましたレジュメの一番最後につけてございます。

そこには、驚くことに、「企業の決算について異議申し立てをしたことが一度でもあるか」という質問に、「一度もない」という監査役がほとんどだということです。それから、長期戦略というような、「業務上の意志決定について異議申し立てをしたことがあるか」、これも「全くない」というのが六六%でございますから、三分の二でございます。ということは、監査役はほとんど機能してこなかったわけです。

ここには載せませんでしたが、「どういう人が監査役として望ましいですか」ということを監査役の方にお聞きしているのですが、その結果出てきたのは、「**社長にはっきりと物が言える人**」というものです。要するに、やはり社長にはっきり物が言える人が監査役として望ましいのだと。^(注55)^(注56)

そうしますと、内部監査役という形で、その会社の中で出世してきて生活の糧を依存している人よりは、先ほど申しましたが、私のように、大学に職があって、いつ辞めてもいいよという人の方がはっきり物が言えるということなのです。

ただ、これは、会社の決算とか会社の戦略とかの内容に私のような外部の者を入れるわけですから、経営者の方にある種の**自信**がないとなかなかできないことだと思います。

先ほど申しましたように、私のような若造の意見を入れて、経営理念を変えてくださる社長さんですから、多分そういう狙いで私を入れてくださっ

たのだと思いますが、それは、私の理解では、はっきりと物が言えて、もし間違いがあったときには、その修正をしてほしいというリクエストだと思っております。

私がお願いされているのは、**会計監査**ではございませんで、**業務監査**なのです。実際に、マニーからある相談を受けておりまして、今度行つて私の考えを申し上げてくることになっているのですが、そういう形で、**戦略面でのチェック**ということを向こうからお願いされているんです。長期戦略と一緒に考えてほしいということを言われているのです。私はある意味で経営戦略ということを専門にしておりますので、そういうことで私の専門家としての力を使いたいというご依頼だと思いますね。

もう一つは、私に、**イエスマン**ではなく**ノーマン**として、要するに、時々**異議申し立て**をしてくれないかということだとも思っております。日本の会社というのは、先ほど申しましたように、マニーも同族企業で、今度株式を公開するのですが、公開企業になったときに、外部の人から見て企業を公正にチェックするような人を入れたいということだとも思うのです。^(註57)

それは、日本のガバナンスがどうしても社長が中心になって、物を言う、あるいは、**苦言を呈する**人が取締役にも監査役にもいないときには、私のように専門的なことを知っていること、それはおか目八目的なこともございますが、他の企業も随分インタビューで見えておりますので、ある程度多面的に物が見られるということ、一応専門的な力を持っているのではないかと期待されていること、もう一つは、生活の基盤が企業の中にございませんからはっきりと意見が言える、そういうことを期待されているのでしょう。それは、日本のガバナンスの欠点を自覚されて、私のような外部の者を入れたい、**外部評価**をとにかく入れたいと考えておられるのだと私は理解しております。^(註58)

日本の大学とアメリカの大学の最も違うところは、**学生による授業評価**があるかどうかということです。学生という視点から教師のサービスの質をチェックするということをやっていますから、アメリカの大学の教育は

非常にレベルが高いのです。アメリカは義務教育はがたがたですが、日本は義務教育は良いのですが、大学教育はだめなのです。それはやはり、チェックが入らないからです。

ですから、チェックというのをどこかで入れていくようにしないとダメなわけです。私たちは完全ではございませんし、自分の後ろ姿を見ることはできませんから、やはり誰かに見てもらわなければいけないわけです。私は、そういう意味で社外監査役というものの意義があるのだと思っておりまして、お引き受けした次第です。

今日のお話が皆さんにとってどの程度お役に立てたかわかりませんが、**オープン・マインド**という英語がありますとおり、できるだけ他人の意見を聞き入れていく、特に、いい加減な人ではなく、きちんとした人であれば、そういう人たちの意見を聞いていくような場をできるだけ設けていくことを、経営者としてお心がけされるとよろしいのではないかということ、生意気にも最後に申し上げまして、大変粗雑な話で恐縮でございますが、今日のお話を終えたいと思います。

あと、いろいろお聞きになりたいことがございましたら、後ほど私に直接聞いてくださればありがたいと思います。

以上でございます。今日はご清聴頂きましてどうもありがとうございました。(拍手)

(柳川高行白鷗大学経営学部教授 2000年2月3日栃木産業人クラブ新春講演会講演録)

(注1) マーケティングとは何か

初心者に対するマーケティングの入門的紹介については、筆者の次の講演録を参照されたい。

[1] 柳川高行, 1998年, 「大学の授業は面白い(その2) マーケティングへの招待」, 『白鷗大学論集』, 第13巻第1号, 206-228ページ。

大学の新生生に対するマーケティングの導入に関する筆者の講義用レジュ

メ（2000年版）を次に掲載しておくこととしたい。

経営学 講義用資料（その ）

年 月 日
白鷗大学
経営学部教授
柳川高行

マーケティングへの招待

講義目的：経営学や商業学とは**全く別に20世紀前半**に生まれた学問がマーケティングである。経済全体の生産力が急上昇し、売れる量よりも企業が生産する量が多くなった時代に、自分の会社の商品を競争相手の商品よりも**消費者に優先的に買ってもらうにはどうしたらよいのか**と企業が知恵を絞って生まれた「**売りのための科学的努力**」の総体がマーケティングと呼ばれるようになった。今回の講義は、「マーケティングとは何か」ということを全体的にイメージしてもらうことを講義の目的としている。

講義内容（全体の流れ）：

1. marketing とは何かー消費者を創り出す、市場創造ー

- ・ホンダはなぜアメリカで売れたのか
- ・ノリタケはなぜアメリカ人が愛する食器となったのか
- ・サンリオ・キティちゃん、なぜイチゴとスヌーピーが好きか
- ・少年ジャンプと友情・努力・勝利
- ・セブンイレブンはなぜローソン・ファミリーマートより年間7千万円以上多く売れるのか

コンビニエンスストア各社の業績(98年度末現在)








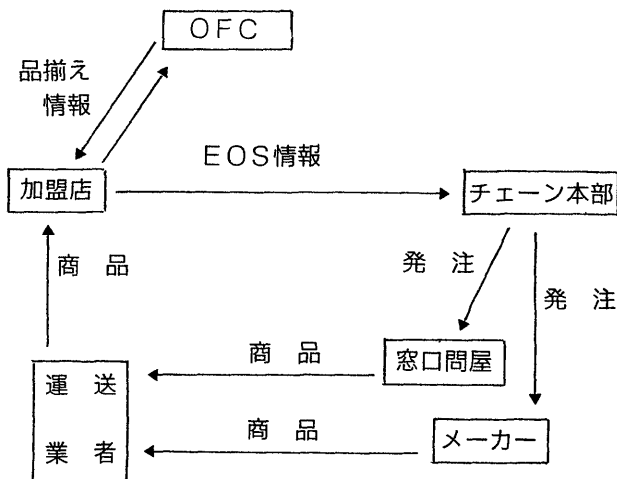
	イセラン	ローソン	ファミリーマート	セブンイレブン	ミニストップ	エスエス
						
店舗数(店)	18,481	11,572	7,582	4,068	3,106	1,729
1店当たりの売上高(万円)	7,732	7,016	5,286	2,289	2,370	1,291
1店1日当たりの来店客数(人)	67.8	47.5	48.4	50.5	51.6	45.2
1店1日当たりの来店客数(人)	960	771	796	734	824	795
出店地域	全国47都道府県	全国47都道府県	全国47都道府県	全国29都道府県	全国29都道府県	首都圏と東海地区中心

図1 S社の店舗学習のしくみ



取引ネットワークのモデル図 一仕入れ情報ネットワークと物流ネットワーク

2. マーケティング誕生の必要性

3. マーケティング・エクセレンス (marketing excellence) と製品ドメインの外的コンセンサス

3-1. 市場調査 (market research) とドメイン・コンセンサスの生産前設計

3-2. 製品改良 (improvement) とドメイン・コンセンサスの生産後再設計

3-3. 広告宣伝 (advertising)

3-4. 販売促進 (sales promotion)

4. 日本型マーケティングとアメリカ型マーケティング

ケース・スタディー：ユニチャームとP & Gの紙オムツビジネス
キーワード

マーケティング、marketing、ユーミン、ホンダ、少年ジャンプ、サンリオ、供給過剰時代、マーケティング・エクセレンス、製品ドメイン、ドメイン・コンセンサス、市場調査、標本調査、製品改良、クレーム、ニューモデル、広告宣伝、報知と説得、ブランド、販売促進、ミニ四駆、紙オムツ

1. マーケティングとは何か

①ユーミンとマーケティング (生産前マーケティング)

- ・ダンボ耳のユーミンが変装してファミレスに出没する
- ・なぜユーミンはテレビに出なかったのか
- ・雑誌への集中露出は何のために

②ホンダ技研のアメリカ市場でのマーケットリサーチ (生産後マーケティング)

③少年ジャンプと友情・努力・勝利 (生産前マーケティング)

④サンリオとイチゴ新聞とスヌーピー (生産前マーケティング)

⑤サンリオとカードとウィング・ボードシステム (生産後マーケティング)

グ)

2. マーケティング誕生の必要性

- ①供給過剰時代の到来
- ②売るための科学的努力の必要性
- ③ market（我が社の商品を買う人） ing（作り出すこと）

3. マーケティング・エクセレンス（marketing excellence）と製品ドメインの外的コンセンサス

- ①製品ドメインとドメイン・コンセンサス
消費者、ニーズ、独自能力、共感・支持・消費、顧客満足
- ②企業間競争ー消費者が企業の生命を左右するー

3－1. 市場調査（market research）とドメイン・コンセンサスの生産前設計

消費者の欲しがるものを作ろう
（彼女の好みを考えないでクリスマスプレゼントを君は贈るだろうか）
標本、母集団、標本調査、味噌汁の味見

3－2. 製品改良（improvement）とドメイン・コンセンサスの生産後再設計

消費者の本当に欲しいものに少しずつ近づく、クレーム、改善、ニューモデル

- ①ゲームソフト会社光栄とクレーム処理
- ②ホンダ技研のユーザー訪問
- ③学生による授業評価
- ④セブーンイレブンのPOSシステム
- ⑤少年ジャンプの読者アンケートハガキ

3－3．広告宣伝（advertising）

欲望を作り出す

ショート・ケース：キックーマンはしょうゆをアメリカでどう売ったのか

3－4．販売促進（sales promotion）

クイズ、キャンペーン、試飲（試食）

ショート・ケース：田宮模型・ミニ四駆

キーワード

ミニ四駆、組み立てやすさ、接着剤が不要、分かりやすい説明書、改造したい、コロコロコミック、改造用部品、my original car, ジャパンカップ、催事部

4．日本型マーケティングとアメリカ型マーケティング

－ロング・ケース・スタディー：ユニチャームとP & Gの紙オムツビジネス－

4－1．P & Gによる紙オムツ市場の創造

4－2．ユニチャームの参入と製品進化

4－3．高吸水性樹脂と製品革新

4－4．P & Gはなぜ新製品を出さなかったのか

4－5．アメリカ本国におけるP & Gの紙オムツ開発

4－6．ユニチャームのパンツ型紙オムツの開発

4－7．アメリカ流の新製品開発戦略の特質

①生産前マーケティング

②製品ドメインの設計思想

③収益性をどう考えるか

4－8．日本流の新製品開発戦略の特質

①生産後マーケティング

②製品ドメインの再設計

③集合的収益性

キーワード

P & G、パンパース、ユニチャーム、ムーニー、高吸水性樹脂（ポリマー）、吸水体製品専門メーカー、競争優位の形成、パンツ型紙オムツ、製品ドメインの差別化、吸水性、通気性、モレ防止、赤ちゃんの快適性、母親の快適性、微調整型製品開発、新製品開発三原則、テストマーケティング、新製品の市場投入の論理、市場との対話、製品群による投資収益率充足、単一製品による投資収益率充足

（注２）経営戦略は持っていることそれ自体に価値がある

筆者が調査にかかわった次のいくつかの研究成果によれば、経営戦略の質の問題を問わずに、経営戦略を持っている企業と持っていない企業とではその経営成果に大きな違いが生じていた。マーケティング・エクセレンスの問題以前に**ストラテジー・イグジステンス（戦略の存在）**が企業業績にとり重要な意味を有している。

経営戦略に関する調査項目を含んだ筆者の関与した調査は次のものである。

[2] 柳川高行・高橋浩夫・船田眞里子、1996年、「経営戦略の理論と実証（その１）：非営利組織の経営戦略（その１）－商工会議所・商工会連合会のドメイン再定義活動の実証的研究－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第5巻第1号、1－34ページ。

[3] 柳川高行・船田眞里子、1997年、「経営戦略の理論と実証（その６）：非営利組織の経営戦略（その３）－商工会議所・商工会連合会のドメイン再定義活動の実証的研究（その２・完）－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻第1号、59－86ページ。

[4] 柳川高行・船田眞里子、2000年、「研究ノート 栃木県内高業績企業群のprofiling－人と技術のdual approach－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第9巻第1号、289－327ページ。

- [5] 柳川高行・船田眞里子、2000年、「A市工業実態調査アンケートに関する分析ーベンチマーキング対象企業の profiling 作業を中心にー」、2000年12月刊行予定のワーキングペーパー。

（注3）筆者によるマニーの研究論文は次の2つである

- [6] 柳川高行、1991年、「事例研究 株式会社・松谷製作所ー独創固有技術と経営理念ー」、『白鷗大学論集』、第6巻第1号、147ー155ページ。
- [7] 柳川高行、1998年、「企業・組織研究 マニー株式会社（栃木県高根沢町）ー経営戦略の制度化、企業文化の制度化と統合的リーダーシップー」、『白鷗ビジネスレビュー』、第7巻第1号、104ー114ページ。

（注4）企業文化についての筆者の研究は次のものである

- [8] 柳川高行、1992年、「企業文化の理論的・実証的研究」、『白鷗ビジネスレビュー』、第1巻第1号、25ー56ページ。
- [9] 船田眞里子・柳川高行、1996年、「企業文化・活性度の経営成果への影響に関する定量的研究」、『白鷗ビジネスレビュー』、第5巻第1号、35ー73ページ。

（注5）良い経営者の条件のひとつは、聞く耳を持っていることである

従業員やその家族の人生を両肩に背負いながら激しい企業間競争のプレッシャーに押し潰されること無く企業の舵取りをしていくためには、**不屈の闘争心と強い自信と決して諦めない粘り強さ**とが必要不可欠であろう。己を頼むことの多い**自信家**である社長は、有能であればあるほど己よりも能力が乏しいと思える者の言葉（特に批判や忠告、そしてさりげない感想）に**耳を傾けて**自らの考えや行動を**変えていく**ことが難しくなることは一般的傾向であろう。

筆者のような大学教員は、いくら経営学を専門としているとはいえ、プロの経営者から見れば実務能力を欠いたシロウトに過ぎないであろう。し

かし100話したうちで1つでも良いことがあれば、発言者が誠実さを示していれば、誰であるのかに全くこだわること無く**素直に聞き入れる**という心の在り方は、良い経営者であるための大きな必要条件であろう。**自信**に溢れながらも**謙虚**さを失わないという態度は経営者は勿論我々のような勉強のプロも失ってはならないものであろう。

（注6）聞く耳を持たない経営者や上司にはどう対処したら良いのだろうか

現実の企業の世界には、部下の直言を素直に聞き入れて報復はしないという経営者や上司は実に稀であると思われる。

逆に聞く耳を持たず、耳に痛いことを言う人間を遠ざけたり、ペナルティーを与えたりする経営者や上司は意外と多い。そのようなトップの前では「**モノ言えば唇寒し**」という恐怖政治が展開され、**イエスマン**と**茶坊主**が幅をきかすようになる。現実**に**イエスマンや茶坊主に囲まれて悦に入っていて会社をを危うくした経営者の事例は実に沢山ある。

私自身はゼミの卒業生に次のようなアドバイスを与えている。第一に上役がどういう人か、つまり耳に痛いことを言っても**報復しない人かどうかが**はっきりと分かるまでは言動に注意しなさい、という忠告である。第二に上役が**報復型**で、**無能**であるうえに「部下の手柄は俺のもの、俺の失敗は部下のせい」という**卑しい性格**の人である場合は、胸にアイディアの数々を密かに隠し持ちながら「**死んだふり作戦**」に徹するようにという忠告をしている。上司を選べない、経営者を選べないという**働く者にとっての不条理**を賢くやり過ごしていく術（すべ）は人生を送る上で不可欠の知恵であることは、筆者自身が自らの体験と観察とを通して学んできたことであり、学生達に是非これからも話しておきたいと考えている。上司はいつか変わるのである。焦らず腐らず良い上司に出会える日を待とう。その日は遅かれ早かれ必ず来るのである。

（注 7）学習塾は実に真剣に教育の質の向上に取り組んでいる

筆者は、栃木県足利市に本部のある学習塾チェーン「開倫塾」の林明夫社長と、東京都国立市に本部のある学習塾チェーン「学究社」の梅津雅美専務といく人かの経営者の方々と一緒に勉強会を開いていて、何度かお 2 人に学習塾の教員研修の話を伺ったことがあるが、世間一般の人々（我々大学教員も含めて）が想像するよりもはるかに高度かつ反復的・継続的に教師の教育能力の向上の為の研修が行なわれている。

学習塾や予備校の先生のオペレーション・エクセレンスがぐやしいけれども大学よりも一般的に高く評価されていることを、筆者は筆者のゼミナールの何人もの学生から聞かされている。数年前に 1 年生必修の経営学総論の授業終了後に 1 人の学生が私の板書がきちんと整理して書かれていないので、ノートが取りにくいとクレームを述べたことがある。彼はその時に自分の通った予備校の先生の授業がいかにノートが取りやすいものであったのかを私に流々話して分かりやすい板書の希望を述べた（私は良く言えば個性的な、悪く言えば達筆（？）過ぎて読みにくい字を書くので、授業内容のレジュメ（プリント）を段々と詳細なものを作って学生に配布して授業を行うように変え現在は殆ど黒板を使うことなく講義を行なっている）。

筆者の個人的なヒアリングだけではなく、学習塾のオペレーション・エクセレンスの高さを示している経験的調査がいくつかある。たとえば国立教育研究所を中心に行なわれた「学習塾に関する総合的調査研究」によれば、

- ①中学校 2 年生は、すべての学習塾類型を通して塾の教員は熱心に指導しており、この点については学校教員とは大きな開きがあると思っている（学校教員 57.0%、塾教員 84.0%）。
- ②中学校 2 年生は、気軽に話せる、心がやさしい、尊敬できる、といった教員のパーソナリティーの面でも、相対的には、学校教員よりも塾教員の方を高く評価している（例えば「尊敬できる人」＝学校教員 29.8%、塾教員 39.4%）。

- ③小学校5年、中学校2年の親のいずれも、勤務態度や資質などに関して、学校教員よりも塾教員の方をかなり高く評価している。

親が塾教員の方をかなり高く評価しているのは、指導における熱心さ(小学校教員81.9%、塾教員93.5%、中学校教員72.7%、塾教員93.1%)、子どもに慕われている(小学校教員69.7%、塾教員86.2%、中学校教員57.8%、塾教員81.1%)、親からの信頼(小学校教員70/8%、塾教員87.4%、中学校教員65.1%、塾教員83.3%)、子どもに対する真剣さ(小学校教員74.9%、塾教員85.8%、中学校教員67.9%、塾教員83.6%、子どもとの気軽な接触(小学校教員78.1%、塾教員83.3%、中学校教員72.6%、塾教員87.4%)などについてである。

小学校5年、中学校2年の親がともに、先生としてふさわしくない人は、相対的には、塾よりも学校に多いと見ている(小学校教員50.0%、塾教員15.5%、中学校教員48.4%、塾教員19.4%)。なお、4割を超える非通塾生の親も、そのような学校教員の存在を指摘している。私の個人的な経験から見ても、大学教員の中にも教師としてふさわしくない人がかなり存在しているのは事実である。このような人々は研究所に転職し学生を被害者とすることから速やかに撤退するべきであろう。

この国立教育研究所の調査は次のものに収載されている。

- [10] 結城忠・佐藤全・橋迫和幸共著、1987年、『学習塾—子ども・親・教師はどう見ているか—』、ぎょうせい、特に第6章、「総括」、281—306ページ。

私個人は地方私立大学で20余年に渡って働いてきた自分の経験と、書物や雑誌・新聞記事、他大学の教員からの伝聞等で、大学教員の中にも学習塾や予備校の先生と比べて、そして小中学校の先生よりも「**教育者として劣悪な人々**」がかなり紛れ込んでいることを知っているつもりであるが、大学教員始め学校教員の学習塾への**蔑視や敵愾心の強さ**には目を見張るものがある。ある経営学者達の研究会で学習塾の経営戦略という事例研究を私が話したら、参加者から「学習塾など**必要悪**ではないか」という意見や、

「今日の報告は**学習塾の宣伝**か」という意見が相次いで正直おどろいてしまった。身内に公立学校の先生のいる方からは、先の国立教育研究所による塾教員と学校教員に対する親と子どもの評価データを示したのに対し、「君はこのデータで一体何が言いたいのだ、公立学校教員は塾の先生よりはるかに忙しいのだ」と血相を変えたお叱りを受けた。そのような同業者の反応にもかかわらず筆者は、学習塾のオペレーション・エクセレンスから日本の大学の大部分は**素直に学ぶべきだ**と考えている。

筆者自身は、自分が籍を置いている大学という教育機関はもとより全ての教師の中には尊敬に値する熱心かつ教育成果があがるという意味での**良い先生**もいるしその対極に位置する**悪しき先生**も少なからずいるという事実をまず認識し、良い教師を育成するための**組織的・系統的ノウハウ**を持つとうと努力している学習塾や予備校から学ぼうと言っているのに過ぎない。学習塾に対してあるイメージを持っている大学教師の態度や思考からは、彼ら・彼女らの持っている、自らの社会的地位の認識や、教育方法の改善についての認識、大学教育がいかにあるべきなのかについてのイメージ等々を分析することが可能であろう。それはまた他者から学ぼうとする意欲を抑制する心理的メカニズムも明らかにすることにつながるだろう。

（注8）オペレーション・エクセレンスを実現する必要条件のひとつは顧客の退出行動である

予備校や学習塾のオペレーションが（全てがそうだと言えるわけではないが）公立学校や大部分の大学に比べて相対的に秀れているのは、生徒が「**いやなら他に移る**」という**退出（exit）の自由**を持っているからである。それは株式市場における「ウォール・ストリート・ルール」と大変よく似ている。株主は評価できない企業の株式を株式市場で売却し、当該企業から**退出する**という行動によって**マイナスの評価**を下すのである。このような生徒の側の退出可能性（exitability）の存在が、予備校や学習塾がオペレーション・エクセレンスを重視する強い動機付けを与えることとなる。

東京都品川区で小学校の自由選択制を導入したが、これは義務教育における「**選択の自由**」の始まりであり、それは退出の自由と転入の自由とを認めることと対（つい）になって初めて十分に機能すると思われる。大学における退出の自由を確保するためには、**編入学制度**をより弾力的に運用し、単位の互換制度と学年を問わず受け入れていく「**学生の流動化**」を可能にしていく方法が考えられるべきである。学生消費者に選択と退出の自由を認めていくことが学校が生まれ変わっていくためには不可欠であろう。

一言付言すると、2009年には人口動態予測によれば**大学全入時代**が来る。そうすると例外的ブランド大学以外の大学は、学生消費者の大幅な選択権の前で、「選ばれる側」に立つようになると言えるだろう。**潜在的な exit 希望者の最小化**が、そのような大学の**戦略的教育目標**とならざるをえないであろう。

（注9）大学のオペレーション・エクセレンスの劣悪さは、学生による授業評価の拒否とペナルティー欠如が原因である

経営学、とりわけ経営管理論の中心的研究対象は**経営管理活動（マネジメント活動）**である。マネジメント活動とは、**plan-do-see のサイクル**を廻していくことであり、他の人に do を委ね（つまり operation を委ね）、管理者が plan と see を行なっていく**分業関係**を作り出していくことを意味している。1人でのマネジメント活動は、単独決定、単独実行、そしてセルフチェックを意味しているが、人類は **see（監査）を外部化すること**の重要性を経験的に学んできたと言って良い。国の機関としての会計検査院や、企業の外部監査人（公認会計士や非常勤監査役）の存在はその典型的・代表的な具体例である。セルフチェックに潜む欠点を防止し see を十分に機能させる仕組みが、第三者による**外部監査**なのである。上述のマネジメントの一般原則から言えば大学の教育を良くしていくべきオペレーション・エクセレンスを確保していくためには、外部監査が必要であり、そのためにアメリカの大学において開発実践されてきたものが「**学生による授業評価制度**」で

ある。しかしながら（注10）で述べるような大学文化、特に**大学教員文化**が日本においては強力に作用し、学生による授業評価という極めて「当たり前」のことが組織的に実践されることは少なかったと言えるだろう。

学生による授業評価システムが導入されていないということは、**講義の質を問うことはしない**という意思表示とイコールであるから、良い教育をした教員に対する**正の報酬**も、劣悪な教育しかできない教員に対する**負の報酬**（ペナルティー）もともに存在しないことを意味し劣悪な教育を温存させていくこととならざるをえない。義務教育における教育不適格者（問題教師、M教師）が現実数多く存在していることは明らかな事実でありながら、彼ら・彼女らは学校をたらい廻しされながらも教育現場にとどまり続けることが許されている。警察始め公務員の世界の犯罪に近いことを犯した人々に対する**組織的防衛**の多さと強固さは、その具体例に事欠かない。大学にも学生に寄生し大学に寄生しているフリーライダー（今はやりの言葉をもじって言えば**パラサイト・プロフェッサー**）は多いが、なぜその種の不適格な（職業的能力と責任感を著しく欠いているという意味で）人々が組織的に保護されているのかは、実に興味深いテーマである。**フリーライダーの組織的保護**、collective defense, **collective job security** がフリー・ライダー以外の組織メンバーからも容認され保持されてきたのはなぜなのか。ノンフリーライダーに果たしてどのようなメリット（組織の調和維持、集団圧力、or 自らがフリーライダー化した時の保険？）があるのかを一度きちんと分析したいと筆者はかねてから考えてきている。研究計画の短期目標のひとつとしたい。

（注10）大学教員はなぜ授業評価が嫌いなのか

大学教員ならずとも誰にとっても自分のやっていることを評価され、とりわけ**悪い評価を与えられることは気分の良いものではない**。学生時代の成績評価や内申書などに良い思い出を持っている人々は少数派だろう。しかしながら大学教員の多くが学生による授業評価に対して**過剰な拒否反応**

をするのかについては、大学教員固有の理由がある。

かつてある大学で学生の大学に対する要求や不満を聞く「スチューデント・ボックス」を設置しようという提案がなされたのに対して、複数の教員から「学生の教員に対する**誹謗中傷**が寄せられる可能性」が高いからという反対の声が上がり、その後ひっそりと開始された同制度はしばらくして完全に形骸化したという事実があったことを見聞したことがある。さらにいくつかの大学でアメリカの大学での実践に倣って学生による授業評価を導入することに対して**激しい教員側からの抵抗**があったという何人かの教員達の証言を読んだことがある。

企業を研究対象とする筆者にとり、消費者からの**クレームを集め自社製品を改良しよう**とすることは極めて「当たり前」の行動であるから、**学生の声を聞いて大学のサービスや教育のサービスの質を改善しよう**という教育現場においても至極当たり前のことと思われることに對しなぜかくも大学教員は抵抗するのだろうか、実に興味深い現象である。その原因と思われるものを明らかにしてみよう。

極めて大きな理由は、自分の教育内容に揺るぎない自信を持っているプロフェッショナルが少ないという**大学教育の劣悪さ**とそれが明らかになることへの**恐怖感**であるが、決してそれだけではない。別の大きな理由は**大学教員の職業的文化**に求められる。小中高校の先生と比して、**大学教員の権限の大きさ**は比較にならないほど大きい。彼ら・彼女らには研究室という個室が与えられ、週3日しかも半日程度の勤務時間しか拘束されないという特権を有している。さらに教員は教科書の決定権（教科書を用いないで自分のノートだけ用いるという特権も含む）、**講義内容**の100%の自己決定権、学生に対する**成績評価**も100%単独決定できる。まさに**教授独裁権**とも呼ぶべき権利を有し、その特権の所有が自己の**権威を高めている**と強く思い込むことを生み出していると思われる。評価されるべき学生に対して教員の授業評価権を与えることは、自己の**権威**（私はそんな独裁権のみに基づく権威など空疎この上ないと思うものであるが）を**貶める**許しがた

い行為に写るのであろう。彼ら・彼女らは自分達の權威が実体を欠いた空疎なものであることに実は密かに気付いているが故に実に激しく抵抗するのではないかと最近筆者は考えるようになった。

さらに学校の文化、特に教員の持つ文化については、次の著書に興味深い記述が見られる。そこでは**教員文化**とは、「学校教員という仕事の遂行にまつわって、教員達の体と心に刻まれ、集団的に保持されている一つの職業文化」であり、それは、「たとえば「教員気質」「教員体質」とよばれるような「教員らしい（くさい）」物の考え方や身の処し方」という形であられる、と定義されている。

同書の中で、教員の文化として、①**教育責任の「無限定性」**、②**「足並みをそろえる」体質**（最も低い同僚評価は「学年の調和を考えない」教員に対してのものであること）、③**生徒の躰け方**（ディシプリン）重視（学校演劇の劇団の人に先生方が聞くのは生徒の鑑賞態度（騒がずに静かに見る）ことである）、これは生徒の問題行動を学校の恥として隠す**秘密主義**につながるのと指摘がある。さらに談話の中で、顔付きや目付きに**評価の視線を含んでいること**と、權威を確立する為に**自分の弱点を隠し身構えること**を指摘している。この本の著者と書名は次の通りである。

[11] 久富善之編著、1993年、『調査で読む学校と子ども』草土文化。

高等学校以下の教員達とは比べものにならない特権と権限とを手にし、学生達に評価の視線を向けることに慣れ親しんできた大学教員にとって、被評価者である学生達が自分の授業を評価することなど「**あってはならないこと**」であり、強い恐怖を感じるのであろう。江戸時代の目明かし（ご用聞き）と呼ばれた国家権力を背景にして権力を奮う人々が最も恐れたことが、罪を犯しかって自らが捕らえた犯罪者というグループの集う牢屋であったというが、その恐怖心の強さには大きな隔たりがあろうが、恐怖心のよってきたる所は、**さばかれる側による自らへの評価と対処行動**であるという点に共通性があると言えるかもしれない。

筆者自身「**組織文化 (organizational culture)**」に昔から強い関心を持つ

でいて、専門とする職業上**企業の文化と大学の文化**とに特に焦点を当て研究と観察を続けてきた。経営学関連の本や資料（新聞・雑誌記事）を通して間接的にしかアクセスできない企業文化に比べ直接現場にいる大学の文化というものは実に特殊かつ面白い。大学にはそこに固有の文化が実に沢山あり、それは全体として**世間の常識とはかけ離れた珍奇なもの**である。立場上余り詳しいことには触れられないが、新書版の著書1冊を書けるくらいの材料は既に十分揃っている。

（注11）幸楽苑は仕事哲学をきちんと持っている企業である

幸楽苑に関するこの話の出所は次の資料である。

[12]「インタビュー 原理、原則、定石を学んだ上で額に汗して働く 新井田博氏 幸楽苑社長」、『日経レストラン』、1998年2月4日号、40－43ページ。

（注12）アルバイトにきちんと働いてもらうことは大変難しい

正社員とアルバイトの最大の違いは、組織へのコミットメントの程度の違いである。正社員は定年まで組織に所属し続けたいという希望を原則として持っているから、組織を離脱させられるというペナルティーを恐れて組織の命令を順守しようとする。

それに対しアルバイトは、「いつ辞めてもよい」と考えているから、彼ら・彼女らに規則通りにきちんと働いてもらうことは大変難しい。

ディズニーランドの場合、アルバイトに対しテーマパークを舞台とした劇の役者（キャスト）という役割意識を与え、観客（ゲスト）に見られるのだという観念を植え付けることにより、仕事のやりがいを与え、強い動機付けを与えることに成功しているのだと言える。

筆者のゼミナールに所属する学生が「ブック・オフ・コーポレーション」の面接で、新規学卒の新米店長が、仕事のよくできる古いパートやアルバイトの全員から尊敬されず総スカンを食らうことがよくあるが、その時ど

うやって切り抜けるのかという質問をされたと言っていた（2000年4月19日）。（注8）で述べたような退出可能性（exitability）の所有者を組織になぎ止めておくことは大変難しく、リーダーの人的魅力が問われることとなると言うことができる。

（注13）テーマパークが成功するかどうかは、リピーターを創り出せるのかにかかっている

日本の流通業を代表するようになったコンビニエンス・ストアは、半径500mの円の中の住民を中心顧客層としており、彼ら・彼女らに**反復的**に商品を購入してもらえなければ経営がなりたたない。3回行って欲しいものが店に置いていない場合、客はそのコンビニには二度と行かなくなるという経験則があるから、CVSは**POSシステム**を駆使し、客の欲しいものが常に店にあるように品揃えを改善していく。

これに対し、**巨大な装置産業**であるテーマパークは、その装置は**原則として変化しない**から一度行って見てしまうともう一度行きたいとは消費者に思わせることが難しい。いつも**同じ映画しか上映していない映画館**と、スケールの違いはあるが大変よく似ているのがテーマパークだと言えよう。同じ映画館に客が何度も足を運びリピーターとなるのは、上映する映画（ソフト）が変化するからである。東京ディズニーランドの巧みな所は、**巨大な装置産業であるにもかかわらず、変化するテーマパークであり続けることによりリピーターを増やし続けた点**である。

（注14）東京ディズニーランドは進化するテーマパークを実現した

テーマパークが長期的に安定した業績をあげることができるとするには、**リピーターを確保**できなければならない。リピーターが確保できるとするには、**何度来ても楽しい**ということが実感できるようにテーマパークを進化させることができなければならない。巨大な装置産業であるテーマパークは**進化し変化する**ことは大変難しい。そのような難問を東京ディズニーラ

ンド（TDL）はいかにして解いたのだろうか。

まずハードである**アトラクション**が1回来ただけでは回り切れないほど**数多く準備されている**ことが挙げられる。老若男女の全ての年齢層に楽しんでもらえるようアトラクションメニューが多様に用意されているのだが、これがその副次効果としてリピーターを増加させることになる。次にアトラクションの質の高さは、「大人だまし」と言えるもので、何度でも楽しんでみたいと思わせる。他のテーマパークや遊園地に比較して、**極めて高い質のアトラクション**を提供していることがリピーターを数多く創り出すことができた第2の要因である。さらに毎年新しい**アトラクションを1つずつ追加**していくことによりハード部分が連続的に**進化**していくことが可能となりこのこともリピーターを創り出す要因となっている。

さらに**TDL**は、昼間は豪華なパレードを定期的の中味を変えて提供している。これはソフト面での製品進化のひとつであると言えるだろう。期間限定で夜間に沢山の**イルミネーション**で飾り立てた**モダンな山車**（だし）のパレードを提供していることもソフト面での製品進化である。このような昼と夜のパレード内容を変化させることにより、**TDLは常に変化し続けるテーマパーク**としての自己をプロデュースすることに成功している。

アトラクションというハードの連続的増加と昼夜のパレードというソフトの連続的変化によって**TDLは常に新しい**ばかりでなく、それぞれの品質が卓越しているが故にリピーターは高い満足を感じ何度でも訪れることになると言えるだろう。

TDLがリピーターを沢山獲得できているのは、テーマパークという製品が常に新しさを提供し続けていることに加え、**アルバイトのカスタマー・ケア**が高いレベルで均質化していることと、毎日の夜間の**アトラクションのメンテナンス**の完璧さが安全性を著しく高めていることが大きな要因となっていると思われる。

（注15）上岡一嘉先生についての筆者の思い出の文章は、次の著書の序文と次の論考とに収載されている

[13] 上岡一嘉・柳川高行、1995年、『商学総論講義ノート（改訂増補版）』白鷗大学出版局。（本書は上岡先生の単著『商学総論講義ノート』、白鷗大学出版局、初版1988年、に柳川が200ページほど加筆し、上岡先生の没後4年後に出版したものである）

[14] 上岡一嘉・柳川高行、1999年、「研究ノート 英文商学総論講義ノート（その1）流通業とサービス業入門－商業・商人・商品とマーケティング」、『白鷗大学論集』、第13巻第2号、341－400ページ。（本稿は上岡先生の遺稿に柳川が追加した文章を合わせて発表したものである）

（注16）惚れさせる能力はリーダーシップの前提条件である

リーダーシップについて書いてある経営学の本の大部分には、**リーダーシップ活動の内容**が記述されている。しかしながらそのようなリーダーシップを企業現場で具体的に発揮できるためには、リーダーシップ能力が、ある**パーソナリティー特性**と結びつくことが必要であると筆者は考えている。事実1999年度の白鷗大学ビジネス開発研究所が栃木県経済同友会の協力のもとに行なった講座「現代企業行動論」のゲスト・スピーカーの8人のうちの1人である**林明夫氏**（開倫塾代表取締役社長）は経営者にとり最も重要なことは「**学習を続ける**」ことであることを話された。もう1人のゲスト・スピーカーである**栗原義彦氏**（栃木富士産業代表取締役会長）はリーダーにとり最も大切なことは「**公私混同しない**」という意味での倫理観であると話された。

このお二人の話の内容のレジュメと、私のまとめの講義内容については、次の論考を参照されたい。

[15] 柳川高行、2000年、「研究所事業報告 栃木県経済同友会協力・白鷗大学ビジネス開発研究所主催講座「現代企業行動論」の開設と運営

についての私的覚え書き』、『白鷗ビジネスレビュー』第9巻第1号、131-215ページ。

学習を続けることや公私混同をしないことや、すかいらーくの社長さんが(注18)のインタビューの中で話された「うそをつかないこと」も全て極めて大切なリーダーのパーソナリティー特性であるが、私は部下に「**惚れ込ませる人間的魅力**」をリーダーは持っていなければならないと考えている。それは部下のモチベーションを著しく高める「人間的インセンティブ」だと言うことができるだろう。

(注17) 上岡先生の教育方法を私は確実に継受している

上岡先生の担当されていた「**商学総論**」の講座を私は継受して現在に至っているが、私は経営学専攻者であり、商業学には素人(しろうと)である。上岡先生は私を講座の後継者として決められて、私に学生に混じってご自分の授業を**3年間に渡って聴くこと**を要求された。私は3年後から上岡先生のご講義をお聴きして作った講義ノートを元に講義することとなったが、少し心配に思われた上岡先生は1年目と2年目に1回ずつ**ゲストスピーカー**を買って出て下さり講義をして下さった。それはとても懐かしい思い出である。

上岡先生から私が受け継いだ「教育理念」と「教育方法」については、私の次の論考を参照されたい。

[16]柳川高行、2000年、「資料 白鷗大学経営学部の教育の特色について」、『白鷗大学論集』、第14巻第2号、389-468ページ。

(注18) 上岡先生のお宅は実に質素だった

私が27歳で白鷗大学の前身である白鷗女子短期大学に助手として奉職した際に、栃木県足利市の上岡先生のお宅にお邪魔させて頂いたがその時に、日本でも学生数の大変多い高等学校の理事長先生のお宅としては実に質素なことに驚いた。成り金趣味に走ることなく教育に献身しておられること、

が感じられ、この方は信頼できる人だと思ったことをつい昨日のように覚えていてる。

（注19）2人の恩師の制度的リーダーシップ

私が上岡先生の教育姿勢に対し深い共感を覚えたのは、私の大学院時代の恩師である藻利重隆先生と平田光弘先生が全く同じように大学院生である私に惜しみなく愛情を注いで下さり、教育者、研究者がいかに生きるべきかを身を以って教えて下さったからである。藻利・平田の両先生からは、教育というものが、教えられる学生が世の中で一人で幸せに生きていくのに必要な能力を厳しく叩き込む「援助教育」なのだということを私は自分の体験を通して深く学んだ。

教育者が援助教育を行なう人であることと秀れた援助教育がどのように教えられる側に受け止められているのかの実例は、スポーツや芸術の世界に沢山ある。このことについては、たとえば次の文章を参照のこと。

- [17] 諏訪内晶子、1995年、『ヴァイオリンと翔る』、日本放送出版協会、
「師との出会いー学ぶということ」、87-116ページ。
- [18] 「千葉すず「泳ぐのが宿命だった」」、『Number』、1999年、July、42-46ページ。
- [19] 沢松奈生子、1999年、「自分にしか咲かせない花を咲かせようよ」、
『PHP』、スペシャル、11月1日号、16-20ページ。
- [20] 「スポーツピア 伊達公子 飛躍生む良きコーチ」、日本経済新聞、
1999年11月9日。
- [21] 森昭三編集、1998年、『スポーツの知と技』、大修館書店、の中の井
原正巳、17-22ページ、松本光弘、23-29ページ、三屋裕子、41-
47ページ、福原裕三48-52ページ、遠藤愛、102-104ページ、山田
幸雄、108-113ページ、の文章。
- [22] 渡辺弘編著、1997年、『援助教育の系譜』、川島書店、第5章第2節
「宮城まり子ー「お手伝い」としての教育」、211-222ページ。

(注20) すかいらーく社長へのインタビュー

すかいらーく社長茅野亮氏に対する筆者のインタビューは次のものである。

[23] 柳川高行、1992年、「トップインタビュー 株式会社すかいらーく社長茅野亮」、『白鷗ビジネスレビュー』、第1巻第1号、87-106ページ。

(注21) すかいらーく会長の講演

すかいらーく会長横川端氏に本学経営セミナーで講演して頂いた。講演要旨は次のものに収載されている。

[24] 横川端、1993年、「講演要旨 フードサービスとチェーンストア・ロマンとビジョンの経営ー」、『白鷗ビジネスレビュー』、第2巻第1号、157-160ページ。

(注22) すかいらーくを私はどう講義しているのか

私は経営戦略論と経営学という科目の中で、ケーススタディー教材のひとつとしてここ数年に渡りすかいらーくを取り上げている。その際学生に渡しているレジュメを参考までに掲載しておくこととしたい。

ストア・ドメインの創造

(独自能力の形成)

ーすかいらーくの成功から何を学ぶかー

白鷗大学

柳川高行

1. 結論の先取り：新しい事業創造は、
いくつかの新しい工夫の最適な組み合わせによってのみ実現される

2. 解かれるべき問題（経営課題）

大衆レストランの創造＝大型都市ホテルの味を半額（ポピュラープライ

ス) で提供する

3. 問題の細分化

①コストダウンによる低価格化

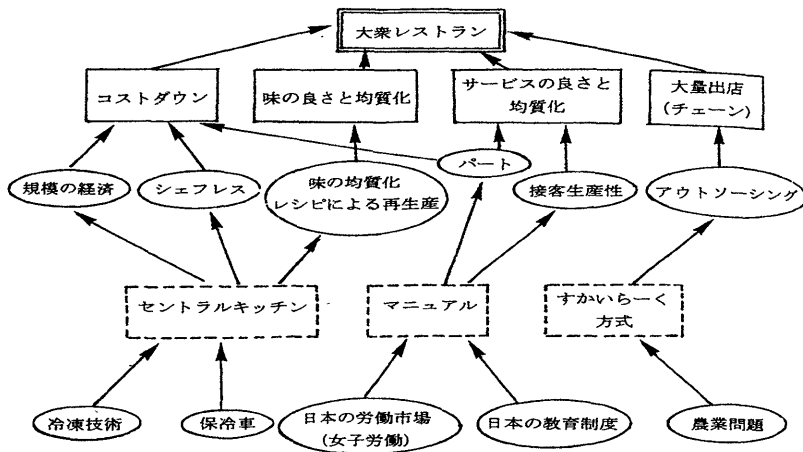
①- 1. それを可能にするのは規模の経済の追求ーチェーンストア化

- a. 出店のお金をどう集めるか
- b. 味の美味しさと均質化をどう実現するのか
- c. 接客サービスの質の維持と均質化をどう実現するのか

①- 2. 可能にする条件その2ー人件費節約

- a. コックの人件費をどうするか
- b. 需要の日内変動という事業特性をどうコスト節約的に変えうるのか

4. 問題の解決のモデル図



キーワード：

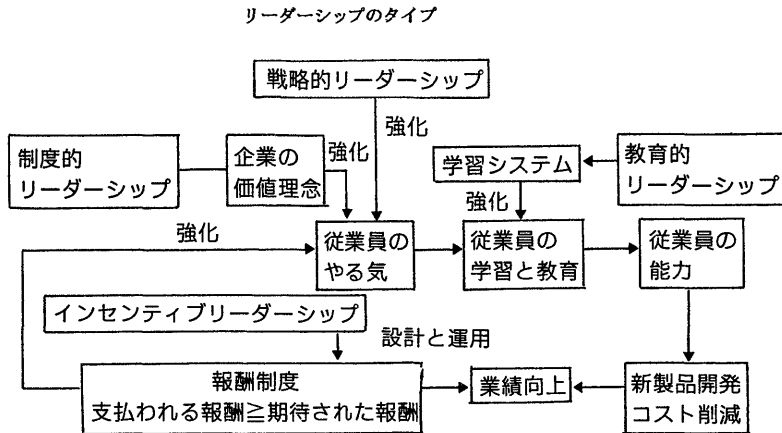
大衆レストラン、都市型ホテルのレストラン、
ポピュラーブライス、セントラルキッチン、
冷凍技術、保冷車、シェフレス・システム、接客マニュアル、接客生産性、
パート・アルバイト
すかいらーく方式

(注23) 日本電産については次のものを読むと良い

- [25] 永守重信、1998年、『人を動かす人』になれ』、三笠書房。
- [26] 『ポケット社史 日本電産 ベンチャーの雄から21世紀の世界企業へ』、1997年、経済界。
- [27] 「あの日あの時 私の金融史 日本電産社長①～⑦」、日経金融新聞、1998年10月20、27日、11月10、17日、12月1、9、15日。
- [28] 「ビジネス戦記 情熱 熱意 執念 日本電産社長①～④」、朝日新聞、1999年5月23、30日、6月6、13日。
- [29] 「編集長インタビュー 永守重信氏 [日本電産社長] 企業買収で技術と歴史を得る ムダの多い会社ほど「買い得」」、『日経ビジネス』、1997年11月17日号、104-106ページ。
- [30] 「フォーカスひと 小型精密モーターで世界一のシェアを誇る 永守重信氏 [日本電産社長] 「一番以外はビリと同じ」が信条 猪突猛進のM&A戦略で拡大続ける」、『日経ビジネス』1998年7月20日号、92-94ページ。
- [31] 日経ベンチャー編集部、1997年、『ケーススタディ 快進撃カンパニー』、日経B P社、「ハードワークとM&Aで一兆円企業を目指す日本電産」、74-83ページ。
- [32] 永守重信、1999年、『会社は株主のもの』だとわかっている経営者は少ない』、『プレジデント』、1999年10月号。

(注24) 日本電産を私はどう講義しているのか

私は経営学（1年次必修）の講義の中と外部の企業経営者を対象にした講演の中で日本電産を取り上げ、その他のリーダーシップスタイルと比較しながら話している。その際に配布しているレジュメの一部を次に示しておくことにしたい。その際に私が用いるリーダーシップの類型化モデルも同時に掲載しておくことにしたい。



経営者の4つのリーダーシップの具体例

①制度的リーダーシップ（価値観注入型リーダーシップ）

- a) サンリオ社長 辻信太郎、Social Communication Business, 愛と友情を売る、社長室のインテリア、社長のシグナル行動、価値理念に導かれた多角化行動（結果的には失敗）
- b) ねむの木学園園長 宮城まり子、鼻汁の入ったウドンをすすり込む
- c) 日本電産社長 永守重信、work longest, work hardest

②戦略的リーダーシップ（戦略ドメイン定義型リーダーシップ）

- a) 小林宏治＝NEC会長、C & C (Computers and Communications)、コンピューターと通信機器の接続、分散処理とインターネット社会の先取り
- b) ジャック・G・ウェルチGE会長、No.1 No.2戦略（シェアNo.1かNo.2以外の事業の売却、M&A戦略の行動基準）

③教育的リーダーシップ（学習方法提示型リーダーシップ）

- a) セブンイレブン 鈴木敏文会長、単品管理（品揃えの無限持続的改善方法）
- b) イトーヨーカ堂 鈴木敏文社長、業務改革（仕事のやり方の絶えざ

る改善)

④インセンティブリーダーシップ（報酬操作型リーダーシップ）

- a) 開倫塾 林明夫社長、完全実績連動型ボーナス制度
- b) ゲームソフト会社、売り上げの一定割合の報奨金制度

学習する組織をどう形成するかー much harder working ー

1. 人の能力を120%発揮しよう

1-1. 日本電産とハードワーク

1) 基本哲学：能力が劣るなら時間を倍かければ追い付き追い抜くことができる

2) 母親の背中を見て育つ

貧しい農家一朝から晩まで働き最後は大地主になる一私（永守重信）
に「社員より働いているか」というのが口癖

3) 率先垂範型リーダーシップ

正月以外年中無休、朝6時45分出社、11時まで働く

4) 基本哲学の社員による実践

ー永守重信のリーダーシップの代替物ー

①清掃作業の徹底

a. マナーを磨く最良のトレーニング 3' S 清掃、整理整頓、清潔
電話と挨拶・社員の躰の基礎

b. 始業前出勤し作業準備とミーティングを行なうという組織文化の形成

ー始業時間から work そのものを行なう

cf. 1. 大学の15分、自然休講、雑談（idle story）

cf. 2. 普通の会社の朝の光景

cf. 3. マニー社長松谷貫司氏の発言

移動の電車内でも社員は仕事をせよ（その分も給料を払っている）

cf. 4. 某大学電算センター

②倍と半分の法則（哲学の言語化）

②－①倍の法則－大企業より長時間働こう work harder, work longer!

a. 会議は夜か、土曜か日曜日

full response to the customers

b. 社長出勤（朝 7 時）、重役出勤（始業 1 時間前）

c. 始業から就業まで、密度濃い仕事オンリーの従業員行動（組織文化）
の組織内同型化

（注25）大学では実にゆるやかに時が流れる

日本中に多くの企業があるが、定刻かつきりから仕事が始まるという企業は比較的珍しいと思われる。私が大学まで過ごした福島県郡山市には「**郡山時間**」と呼ばれるものがあり、現在住んでいる小山市にも「**小山時間**」なるものがあり、これは会議開始時刻が大抵遅れ、約束の時刻に遅れることが余り罪悪感を伴わずによく生じることを意味している。大学教員の多くは、極めて時間にルーズな人々である。講義が定刻に開始されることは極めて稀であり、会議も定刻に開始することは遅刻者が多過ぎて通常難しい。時間は守るべきであるというルールを学生に身をもって教えることは大抵の大学教員にとっては不可能である。

（注26）近江兄弟社については、私に次の研究とインタビューがある

[33] 柳川高行、1995年、「経営管理制度と企業文化－事例研究・近江兄弟社－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第4巻第1号、131－145ページ。

[34] 柳川高行、1998年、「トップインタビュー 岩原侑、近江兄弟社社長」、『白鷗ビジネスレビュー』、第7巻第1号、115－124ページ。

（注27）セブン－イレブンについては、私に次の研究がある

[35] 柳川高行、1990年、「流通革命と新流通革命－スーパーマーケットと

- コンビニエンスストアの本質―」、『白鷗大学論集』、第5巻第1号、27-46ページ。
- [36] 柳川高行、1993年、「コンビニエンスストアと新流通革命―セブンイーレブンの経営戦略を診る―」、『企業診断』、3月号、54-60ページ。
- [37] 柳川高行、1995年、「情報活用とマーケティング（その2）―企業研究・セブンイーレブン・ジャパン―」、上岡一嘉・柳川高行共著、『商学総論講義ノート（改訂増補版）』、白鷗大学出版局、第13章、253-287ページ。
- [38] 柳川高行、1997年、「経営戦略の理論と実証（その5）―ケース・メソッドによる経営戦略入門（その2）：新製品開発戦略と戦略的相補的資産の内部化―」、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻第1号、23-57ページ。
- [37] 柳川高行、1997年、「資料 産業・組織心理学会 作業部門研究会報告 経営戦略と組織の学習―ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの実証的研究：事例研究、セブンイーレブンと任天堂―」、『白鷗大学論集』、第12巻第1号、239-274ページ。
- [40] 柳川高行、1997年、「経営行動研究学会 第17回全国大会自由論題報告 経営戦略と組織の学習―ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの実証的研究―」、『経営行動研究学会 第17回全国大会・グリーン希求の経営行動 報告要旨』、43-49ページ。
- [41] 柳川高行、1998年、「情報小売業の実証的研究：動的ストア・ドメイン、情創労働者と仮説探索型組織学習―事例研究・セブンイーレブン―』、『高崎経済大学論集』、第40巻第3号、115-142ページ。
- [42] 柳川高行、2000年、「小売店のしくみと小売価格の決め方（第5回）コンビニエンスストアと新しい流通革命（その1）、栃木県生活環境部文化振興課・栃木県消費生活センター、『とちぎ・生活文化情報誌 くらしと物価』、2000年、2月号。
- [43] 柳川高行、2000年、「小売店のしくみと小売価格の決め方（第6回）

コンビニエンスストアと新しい流通革命（その2）」、栃木県生活環境部文化振興課・栃木県消費生活センター、『とちぎ・生活文化情報誌 くらしと物価』、2000年、4月号。

（注28）セブンーイレブンの新しさの1つは店舗コンセプトの革新である

従来の小売店は品揃えを変える時に部分的な商品入替えを間欠的に行なうに過ぎないのに対し、セブンーイレブンは、①店の品揃えは**立地によって**商圈内消費者のニーズが異なるから変えなければならないことと②同一店舗においても**商圈内消費者のニーズは時間とともに変化**するから、**品揃えは絶えず変化**しなければならないという「基本的店舗コンセプト」を持っていることがその最大の特徴である。

同一店舗における品揃えの連続的変化のための**組織学習**の方法が、**POS**システムを学習道具にして、**OFC**（巡回指導員）が個人的にそして集団的に学習する。「**単品管理**」なのである。私達はセブンーイレブンというと、すぐに**POS**システムや**OFC**の行動に注目をするが、一番大切なことは、そのようなビジネスシステムを**必要にし創り出してきた、店舗観とその根底にある「経営哲学」**であることが注意されなければならない。

（注29）セブンーイレブンの出店戦略は大切なことを教えてくれる

チェーン形態の小売店の出店の仕方は、**オーナー希望者の存在と、自社**の出店基準に合致した立地（採算の合う潜在的顧客の存在が予測できれば）に店舗建設用地が確保できていれば出店を決定することであるが、セブンーイレブンの出店は、オーナー希望者と好立地（立地選定のノウハウも他チェーンよりはるかにきめ細かいが）の存在に加えて**店舗の単品管理ができるOFC**が十分育っているかどうかによって決められている。**OFC**の数に対応した出店（1人の**OFC**に7店舗を任せるのが通例）を行なっていくこの出店戦略は、1つ1つの店舗の収益をきちんと上げていこうという「**単一店舗収益性**」の重視と、**CVS**の「**戦略的相補的資産**」が**OFC**である

ことに基づいていると言うことができる。他のチェーンが出店を急ぎ、多数の赤字店舗をかかえ、店舗全体の「集散的収益性」を重複していることと好対照をなしているが、**玉石混淆の店舗群**ではなく**高店舗生産性の粒よりの店舗群**を持ったチェーンにしたいというセブンーイレブンのグループマネジメントから学ぶべきことは実に多いと言える。

セブンーイレブンの親会社のイトーヨーカ堂の出店戦略が、出店初年度からの**単年度黒字化**を達成目標としているところに、ヨーカ堂グループの1つの**店舗ごとの利益率**を重視した経営理念をうかがい知ることができると思われる。店舗のオペレーションの卓越性が**OFC**に大きく依存しているという意味で、OFCが店舗開発の要であり、その人材が育ってからゆっくりと店を増やすというセブンーイレブンの経営行動からは、**質の伴わないスピード経営の危うさ**を学ぶことができると思われる。

(注30) 個人の学習能力の限界を超える工夫が組織には必要である。

品質管理の小集団活動(**QCサークル活動**)は、日本企業の生産現場に共通に見られるお家芸であるが、生産工程に携わる全ての人々が仕事のやり方を**集団で工夫改善**し作業能率の向上と製品歩留まり率を高めていくことは、集団学習の大切さを教えている。

CVS業界のセブンーイレブンの品揃えの持続的改善を、直接担当する1人のOFCの個人学習のみに依存するのではなく、OFC全員が知恵を持ち寄り「**独創**」を超えた「**共創**」をしようという所にセブンーイレブンの卓越性が存在していることはもっと注目されても良いことだと思われる。

研究者同士の学会発表や研究会、そして共同研究も個人学習(シングル・ループ学習)の限界を乗り越えていくための経験的知恵であろう。

情報共有が大事であることが、新聞、雑誌、そして研究者の論文などで繰り返し強調されているが、そう言うだけでは殆どそれは実践上の示唆を与えてはくれないだろう。大切なのは、共有されるべき情報が何か(what)と、いかにして共有すべきか(how)がきちんと明らかになっていなければ、

情報共有という言葉は empty box に過ぎないであろう。

（注31）サンリオにはウイングボード・システムという学習方法がある

日本で初めて**グリーティングカード**（ギフト用カード）の製造販売を試みたサンリオはカードの販売管理を行なうための学習の仕組みを考え出した。カードを販売している全国の直営店（ギフトゲート）とサンリオショップの店頭にはカードホルダーに**番号（アドレス）**が付けられており、同一アドレスには全店舗で同一カードが並べられている。本社にカードホルダーのアドレスごとに売れ行き枚数を書き込む「**ウイングボード**」と呼ばれている表が置いてある。全てのカードの**平均売れ行き枚数を1.0**としてひとつひとつのカードの平均売れ行き枚数を基準として計算された数値がボードのカードアドレスに書き込まれる（これは**レーティング**と呼ばれている）ウイングボードを見れば全てのカードの売れ行きが数値化して表示されている。1.0（平均売れ行き枚数）を下廻る不人気カードは店頭から排除され、新しいカードに入れ替わりまた同じプロセスが繰り返され、**平均売れ行き枚数が次第に上昇していく**ことを組織的に作り出していくことが可能になる。

このウイングボードの仕組み、つまり販売枚数を単品ごとに追跡し「**死に筋カード**」を切り捨てていくシステムは、週刊少年ジャンプの読者アンケートハガキによる「**死に筋マンガ**」の切り捨て、そしてセブーンイレブンの**POS**システムによる「**死に筋商品**」のカットと情報収集媒体と分析手法の違いはあるが**同一思考**による共通した組織学習システムである。

（注32）集英社刊少年ジャンプについては、私に次の研究がある

[44] 柳川高行、1992年、「研究ノート ケーススタディー集英社・週刊少年ジャンパー情報と共感のマネージメントー」、『白鷗大学論集』、第7巻第1号。

[45] 柳川高行、1994年、「企業・組織研究 集英社・少年ジャンプのマーケティングードメイン、マネージメント・システム、情報ー」、『白

『鷗ビジネスレビュー』、第3巻第1号、127-140ページ。

大学の新入生向けの「経営学」の中で、学生に配布している講義用レジュメを参考までに次に掲載しておくこととしたい。

経営学 講義用資料（その ）

年 月 日

白鷗大学

ロング・ケーススタディー（その ）

集英社週刊少年ジャンプとマンガの経営学

ー週刊少年ジャンプ神話の誕生とその崩壊ー

講義目的：

週刊少年漫画市場へ最も遅れて参入した集英社週刊少年ジャンプは、それまでの漫画マーケットの中で先行雑誌と顧客層を差別化し、新しいマンガの作り方と売り方（少年ジャンプ方式）を考え出すことによって日本一の発行部数の雑誌となった。それは少年ジャンプ方式による勝利の方程式の確立という少年ジャンプ神話の形成を意味していた。しかしながら数年前に少年ジャンプは発行部数が最盛期の半分近くまで低迷し、週刊少年マガジンに追い抜かれた。

今回の講義では、少年ジャンプ神話を経営学的に明らかにすることと、神話の崩壊した原因をも明らかにすることを試みることとしたい。

A. 少年ジャンプ神話の確立

0. マンガの魅力とアニメーション

0-1. マンガ

①時間と空間を超えた世界の2次元世界での表現

②コッケイマンガを超えた日本のマンガ、子供と大人が楽しめるメディア

③テーマの無限定性、多様な共感

④空想力、想像力の必要性

0－2. アニメーションの世界

もののけ姫と風の谷のナウシカの世界

1. 問題設定

2. 『週刊少年ジャンプ』の際立った成功をデータで跡付ける

3. 分析枠組（分析のための理論的道具群）

－製品ドメイン、マネージメント・システム、情報の活用－

3－1. 製品ドメインとは何か

－製品ドメインと製品コンセプトはどう違うのか－

①かぜ薬と製品コンセプト

②ぴあと東京ウォーカーの製品コンセプト

3－2. マネージメント・システム

（少年ジャンプ方式）

3－2－1. マネージメントとは何か

人、モノ、カネ、情報の能率的利用

3－2－2. 人事管理

マンガ家の発掘と育成システム

オーディション

奨学金と少年ジャンプに特殊な熟練の形成

コーチとしての担当編集者

前払い金と人間関係による退出の阻止

専属契約と代打（補欠）の確保

3－2－3. 生産管理と共同的情報生産

マンガ家と担当編集者による共同的情報生産

下絵と書き直し、人気とテコ入れ

読者アンケートハガキと事実情報

子供の世界のリアリティー

もう一人のマンガ家としての担当編集者

ダブル・ループ学習

3-2-4. 販売管理とコミックスで稼ぐ

読者アンケートハガキと需要予測

雑誌はマーケティング用

コミックスで稼ぐ

マンガの2次利用

キーワード：

製品ドメイン、製品コンセプト、男子小中学生、友情、努力、勝利、
おにぎりしか売らない食べ物屋、

週刊少年ジャンプ方式（マネージメント・システム）

マンガ家オーディション、奨学金、専属契約、下絵、書き直し、事実
情報、

ダブル・ループ学習、読者アンケートハガキ、評価情報、
死に筋マンガの打ち切り、マンガ家の入れ替え、
マーケティング雑誌としての雑誌、利益をあげるコミックス

B. 週刊少年ジャンプ神話の崩壊

1. 問題設定

2. 外部要因

競争相手のベンチマーキング

3. 内部要因

派閥抗争と人的資源の分散

人的資源の組織内 underemployment

キーワード：

ベンチマーキング、ベスト・プラクティス、派閥、underemployment

（注33）セブニーイレブンと少年ジャンプの組織学習方法には共通性がある

私は白鷗大学が大学受験生を集め開催したオープンキャンパスで「模擬

授業」として次の講演を行ない、その中でセブニーイレブンと少年ジャンプの共通性が「死に筋」発見のための学習方法にあると話したことがある。その内容については、次の講演録を参照されたい。

[46] 柳川高行、1997年、「大学の授業は面白い」、『白鷗法学』、第9号、281－322ページ、特に281－299ページ。

（注34）大学生は大人であるから自分から学ぶことが大学の学習であるという古典的大学観は本当に正しいのだろうか

大学の入学式の学長挨拶や新入生のガイダンス等で、よく語られることに、「君達は今日から大人として扱われる。だから大学生としての君達は学習する自由をうまく利用し**自発的に自ら進んで**学問に取り組むように」という内容がある。大学生達の見る授業カタログである学生便覧、講義要綱にも、ゼミナール等の講義内容に「ゼミ活動の基本は、あくまでもゼミ生の自主性を尊重し、ゼミ生の主体的・積極的参加を期待する」などという文章が並んでいたりする。

私はこのような発言を聞いたり文章を読む度に、かつてと異なり**同一年齢の約半分の若者**が入学する大学で、自発的・自主的に勉強しなさいということを学生に要求することが許されるのだろうかと考え込んでしまう。30年前に私が学生だった頃よりはるかに多くの若者が大学へ入学するようになり（小学校の同級生の半分が大学に進むことをちょっと想像して欲しい）、様々な調査で**読書量も勉強時間も**はるかに少なくなり、**学力崩壊**とも言われている状況の中で、**古典的学生観、古典的教育観**を相変わらず錦の御旗として掲げることは果たして正当なのだろうか。

学生がその能力や集中力、行動や思考パターンが昔と比べ**大きく変化した**と感じているのは私だけではない。絵本作家である松岡享子さんと教育社会学者である門脇厚司氏という全く専門の異なる人が、子供や若者が変わり始めて、それが1970年代1980年代に入ってからだと語っておられることは興味深い事実である。この見解については、次の本を参照にされたい。

[47] 松岡享子、1985年、『子ども・こころ・ことば—子どもの本との二十年—』、こぐま社、「きがかりなこと—はしがきにかえて」、3—17ページ。

[48] 門脇厚司、1999年、『子どもの社会力』、岩波新書（赤版）648。

大学生も大きく変化しているならば、彼ら・彼女らに対する**大学教育というオペレーションもまた大きく変わらざるをえない**であろう。企業の世界では消費者が変化したにもかかわらず、昔ながらの商品を売り続けようとして消費者にそっぽを向かれた企業は実に多い（例えばラガービールに固執し続けるキリンビール、カルピスウォーター発売前の濃縮乳飲料カルピスにこだわり続けたカルピス食品工業など）という事実は大学教育にとっても示唆的である。

このことは学生に迎合しろと言っているわけではない。彼ら・彼女らにとり身近で良く分かる素材を使い、分かりやすく話していく**講義スタイル**の開発や、ノートの取り方、復習の仕方等を学生に教えていく「**導入教育**（learner's orientation）」が必要不可欠な時代を迎えているという**大学教育現場の認識**が今こそ必要なのである。大学教員は**教育観のコペルニクスの転換と教育者としての自己革新**を避けて通ることは遂に許されないことを知らなければならない。新しい時代と新しい学生の出現は大学教育にイノベーションを求めて止まない。今こそ**大学教育にオペレーション・エクセレンスが必要なのである**。

（注35）企業も大学もフレッシュマンを強制的に学習させる仕組みが不可欠である

私は大学教育においては、従来以上に**コーチ型教育**という1人1人の学生への配慮と対応をする高い**スチューデント・ケア**の実現が必要だと考え自ら実践している。

2000年度のゼミナールの講義要綱の一部とゼミナールの新ゼミ生、旧ゼミ生、大学院新ゼミ予定生へ春休みに郵送した4月10日からの新学期課題

とを次に掲載しておくこととしたい。大学は、学生に強制的に学習させ、しかも彼ら・彼女らの報告やレポートにきちんとコメントしフィードバックしていく教育方法をこれから自己の解決すべき課題として引き受けていかなければならない。

ゼミナールⅠ 4単位 柳川高行

〔ゼミナール目的〕

研究テーマ：経営戦略の理論と実証

「経営戦略」とは、企業がデザインする「環境適応のシナリオ」であり、「長期の実行計画」であり、企業の社会での「生き方」を決定するものであり、企業の個性が最も良く表れるものである。

ゼミナール1年目の前期に於ては、数冊の経済小説を読んで内容を要約し、感想や批判をまとめたレポートを提出してもらい、それに対し柳川がコメントを加え、全員でディスカッションを行ないたい。本を読み、まとめることと感想を書くことと発表するというトレーニングを行なうことを前半の目的としたい。

個々の具体的企業の経営戦略の分析をゼミナール2年目に行なうので、後期はそのような分析を行なう為の経営学の基礎的理論の学習を行なう。

〔ゼミナールのすすめ方〕

学生のレポートを素材に、全員でディスカッションを行ない、「経営学的なものの見方と考え方」を体得させ、「自分の頭でものが考えられる」学生を育てたい。

2・3・4年生全員で週2回ゼミナールを行なう。全員卒論を書くことが必須である。

全員に（一名の担当者のみではなく）レポート提出を義務づけるとともに、ディスカッションに参加し発言することを要求する。自分は何にもせず、他人の考えを一方的に TAKE することは望ましくないと思う。

柳 川 高 行

「意欲」が高いと同時に、きちんと与えられた課題を「実行」する責任感が強い学生といっしょに「ゼミナールもどき」ではなく「たえず勉強をし実力を身につけるゼミ」を行ないたい。

学生に課題をかならずやるように要求する替わり、柳川が一人一人のレポートをきちんと読み、個別的なコーチングを行なうことを約束する。手間暇を惜しむことなく学生一人一人指導する。卒業研究の指導も最後まできちんと指導する。

「放任主義・自分でやれ主義」とは無縁なゼミである。

白鷗大学経営学部・柳川ゼミナール

新ゼミ生各位

2000年 3 月 24 日

白鷗大学

経営学部教授

柳川高行

前略ご免下さい。

春休みはゆっくりお休みになり十分に鋭気を養われたことと拝察致します。さて、4月の新学期からの**ゼミ活動の進め方**をご連絡申し上げます。

1. ゼミナールは**ゼミナールⅠ**（単位あり）と**ゼミナールⅡ**（単位なし）の**2回とも**出席して下さい。

2. 2つのゼミナールの**課題を全て**レポートにして提出して下さい。

3. ゼミナールⅠの教材は、次のものを番号順に取り上げていきますので、本屋さんで探して購入し読んでおいて下さい。提出期日は後ほど教室で指

示しますが5月の連休明けからになります。

提出はA4サイズの紙にできればワープロ打ちで、①内容の要約（主要なあらすじ）と②全体を読んだ感想をまとめて締切り日までに提出して下さい。

文献リスト

1. 黒柳徹子、『窓ぎわのトットちゃん』、講談社文庫。
2. J. ウェブスター、『足ながおじさん』、新潮文庫。
3. 山田洋次、『学校Ⅲ』、角川文庫。
4. 城山三郎、『価格破壊』、角川文庫。
5. 城山三郎、『外食王の飢え』、講談社文庫。
6. 安土敏、『小説スーパーマーケット』、(上、下)、講談社文庫。
7. 宮部みゆき、『火車』、新潮文庫。
8. 宮部みゆき、『スナーク狩り』、光文社文庫。
9. 山口百恵、『蒼い時』、集英社文庫。
10. 山本周五郎、『赤ひげ診療譚』、新潮文庫。

追記. 4月中は柳川が教材を用意します。ゼミナールⅠでは**本の読み方とレポートを書くトレーニング**を行ないます。経営学の学習はゼミナールⅡで行ないます。

白鷗大学経営学部・柳川ゼミナール

2年目ゼミ生各位

2000年3月24日

白鷗大学

経営学部教授

柳川高行

柳 川 高 行

前略ご免下さい。

春休みはゆっくりお休みになり十分に鋭気を養われたことと拝察致しております。さて、4月の新学期からの**ゼミ活動の進め方**をご連絡申し上げます。

1. ゼミナールは、**ゼミナールⅡに必ずご出席下さい**。ゼミナールⅠに出席するかどうかは自由です。

2. **ゼミナールⅡの教材**は次のものを番号順に取り上げていきます。本屋さんで探すか注文しておいて下さい。最初の提出期日は5月の連休明けになります。4月一杯は柳川が教材を準備します。

教材は次の通りです。

1) 金井壽宏、『経営組織』、日経文庫。

1章ごとに要約してレポートにまとめて下さい。1回に2章ずつ行ないます。

2) 石井淳蔵、『ブランド 価値の創造』、岩波新書。634。

1章ごとに要約してレポートにまとめて下さい。1回に2章ずつ行ないます。

3) 米倉誠一郎、『経営革命の構造』、岩波新書、642。

1章ごとに要約してレポートにまとめて下さい。1回に2章ずつ行ないます。

4) 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智、1997年、『経営戦略』、有斐閣。

1章ごとに要約してレポートにまとめて下さい。1回に2章ずつ

行ないます。

5) 門脇厚司、1999年、『子どもの社会力』、岩波新書。

白鷗大学大学院・柳川研究室・大学院1年次予定生

〇〇〇〇様

2000年3月24日

白鷗大学

柳川高行

研究指導 I について

1. 本年度の**研究指導**は次の**5冊のテキスト**を①番から順に用いる。この手紙が到着後速やかに本屋さんで探して購入して下さい。

- ① 榊原清則、1992年、『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』、中央公論社。
- ② 伊丹敬之、1984年、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社。
- ③ 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智、1997年、『経営戦略』、有斐閣アルマ、有斐閣。
- ④ 伊丹敬之・加護野忠男、1993年、『ゼミナール経営学入門（第2版）』、日本経済新聞社。
- ⑤ 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎、1996年、『経営戦略論（新版）』、有斐閣。

2. 報告の仕方について

① 提出期限：

報告日の1週間前までに、レポートを提出する。（第1回のみは当日で良い）

②レポートの備えるべき要件：

- a) 1章（序章は1章にカウントしない）ごとに内容を要約しA4サイズにワープロ打ちして提出する。
- b) 要約した内容について良く分からなかった部分を別書き出し、図書館で調べた結果も添付すること。その際、調べた本の著者名、書名、発行年、出版社、学習した箇所のページを明記すること。

3. 学部の週2回のゼミナール（火曜、金曜5時限）にも出席し、学部生と一緒に課題を提出すること。

（注36）ワタミフードサービスについては次の資料を参照するとよい

- [42] 「異色企業 ワタミフードサービス 「手作りの味」の居酒屋 効率経営でチェーン展開」、『日経ビジネス』、1997年6月2日号、47-48ページ。
- [43] 「中堅企業この一手 ワタミフードサービス（東京都大田区）メニュー絞り込み」、『日経レストラン』、1994年6月15日号、52-54ページ。
- [44] 「独創経営を支える ワタミフードサービス（居酒屋チェーン）情報活用でメニューに工夫 女性の心つかみ、多店舗化に成功 情報システム再構築し、店長育成を支援」、『日経情報ストラテジー』、1997年8月号、204-209ページ。
- [45] 「人間発見 外食にける青年社長 ワタミフードサービス社長 渡辺美樹氏」日本経済新聞夕刊、1999年10月25,26,27,28,29日。
- [46] 「夢を描け！そして打ち込め ワタミフードサービス（株）社長渡辺美樹」、『飲食店経営』、1997年6月号、66-67ページ。
- [47] 「悔し涙で前が見えなかった四店目のつまずき」、『日経ベンチャー』、1997年8月号、98-99ページ。

参考の為に、このワタミフードサービスの資料を用いて1999年度にゼミナールのケース演習用課題として筆者が学生に与えたものを次に掲載しておく

こととしたい。(先に挙げた資料の上から6つ目までは配布資料のナンバーとなっている)

1. 配布資料 1, 2, 3 を読んで、次の問いに答えなさい。

- ①ワタミフードサービスの事業ドメイン (store domain) を a) 中心顧客層、b) メインニーズ、c) 独自能力の3つに分けて明らかにしなさい。その際、従来の居酒屋チェーンと何を差別化しようとしているのかについても必ず触れなさい。
- ②同社の独自能力としての情報活用能力について、a) その収集方法、b) 利用目的、c) 活用方法の独自性 (メニュー切り替えや選択食数等) について詳しく触れなさい。
- ③同社のチェーン経営 (多店舗化) と、手作り調理という矛盾は、どのようにマネジメントされ解決されているのかを述べなさい。

2. 配布資料 4, 5, 6 を読んで、次の問いに答えなさい。

- ①渡辺社長を社長として成功させた、他人に真似のできない彼独特の性格や能力を言葉にして表わしなさい。
- ②渡辺社長を社長として成功させた、他人でも真似のできる成功要因を言葉にして表わしなさい。

(注37) unemployment (失業) の問題に隠れているが、underemployment (能力非活用型雇用) はもうひとつの大きな雇用問題である

underemployment という用語の存在とその意味するところを初めて私に教えて下さったのは私の尊敬する大学院の先輩である山岡熙子氏 (現東京都立短大名誉教授) である。山岡氏は、underemployment を「格下げ雇用」と

訳しておられるが、彼女の研究会報告後私は私信で「条件不適合雇用」という訳が適切ではないでしょうかと申し上げたが（この訳語に彼女は以下の著書の序文できちんと触れて下さっている）、現在は上述のような訳語の方がより適切であると考えている。

山岡氏の underemployment に関する記述については、次の本を参照されたい。

- [48] 山岡熙子、1995年、『新雇用管理論－女子雇用管理から生活視点の人材活用経営へ－』、中央経済社、第6章「アンダーエンプロイメント」の観念と実態、92－105ページ。

（注38）ヤオコーについては私の研究と社長講演が参考になる

ヤオコーについて私には次の研究がある。さらに川野幸夫ヤオコー社長による白鷗大学経営セミナーにおける講演の記録が次のものに収載されている。

- [49] 柳川高行、1999年、「企業・組織研究 株式会社ヤオコー新しい経営課題と食品スーパーの経営戦略－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第8巻第1号、135－140ページ。

- [50] 川野幸夫、1999年、「講演要旨 大変な時代」、『白鷗ビジネスレビュー』、第8巻第1号、215－225ページ。

（注39）戦略が常に戦術より重要であるとは一概には言えない

私達経営学研究者も現場の企業経営者の方々も、経営者の仕事の方が下位の従業員の仕事に比べはるかに複雑高度であり重要であることは自明だから、**経営戦略の方が戦術よりも重要だ**と考えがちであるが、そこには「ある種の思い込み」が潜んでいると私は思う。私の所属している大学という組織において、大学の経営戦略の実行者は教員と事務職員であり、彼らが戦略を部分的に十分に担うための仕組み（戦術）も戦略そのものに劣らず重要である。

オペレーションをどう行なうのかということは、戦略をどう具体化する

かということと等しい。**頭脳の働きと手足の働きはともに大切**なのであることと同様に、戦略も戦術もともに大切である。戦略と戦術という言葉に惑わされてはいけない。

（注40）戦略は立案（formulation）と実行（implementation）から成り立つ

戦略とは**長期の実行計画**である。戦略実行（strategy implementation）は毎日の action の積み重ねに他ならない。南極への船旅が毎日の航海の積み重ねであることと同様に長期の戦略は everyday action の**累積**なのである。私自身がドイツ経営学から日本の具体的企業の経験的研究ができる経営学者へ変身したいという戦略ビジョンを30歳の時にかかげた時に、その実現を可能にしたものは10年間に渡り、日曜日を除く毎日の8時間以上の学習の継続であった。戦略は日々の実行プロセスの累積的成果であることが忘れられてはならない。

（注41）きちんとした講義のできない人の教育論は空疎である

仕事のきちんとできない上司の教えは部下にとり聞くに値しないのと同様に、**きちんと毎日の講義を教室で行なえない人**が語る教育論や教育理念は実行を欠いた空理空論だから私は全く耳を貸す気にはならない。**発言者**の行動やパーソナリティー特性と**発言内容**は別なものとして考えるべきであるという考え方も論理的には成り立ちうるが、私は「**何が語られるのか**」ということは、「**誰が語るのか**」ということと切り離すことはできないと考えている。オペレーション・エクセレンスに裏付けられた理念や戦略こそが本物なのである。

（注42）大学教授の監査役就任は大変珍しい

中谷巖現多摩大学教授がソニーの非常勤取締役を引き受けるために一橋大学教授という国家公務員の地位を捨てねばならなかったことは記憶に新しい。私立大学の教員である私の非常勤監査役への就任は、幸い大学側に

十分に理解して頂いた。このような役割に大学教員が就任することは県内初のこともあり私のことが次の新聞記事で紹介された。

[51] 「マニー 非常勤監査役に白鷗大の柳川教授」、日刊工業新聞、1999年11月29日。

[52] 「監査役に白鷗大教授 店頭登録目指すマニー（高根沢）株式公開への透明性高める」、下野新聞、1999年12月1日。

（注43）コーポレート・ガバナンス（企業統治）に関しては、私に次の研究がある

[53] 柳川高行、1995年、「コーポレート・ガバナンスの日米比較－経営者主権の成立とその正当性を中心に－」、『白鷗大学論集』、第10巻第1号、47－95ページ。

[54] 柳川高行、1997年、「資料・学会報告 日本型経営者主権の成立の可能性－コーポレート・ガバナンスの日米比較－」、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻第1号、137－151ページ。

[55] 柳川高行、1997年、「日本型コーポレート・ガバナンスと経営者主権の正当性」、経営哲学学会、『経営哲学論集第13集』、85－90ページ。

[56] 柳川高行、1999年、「日本型コーポレート・ガバナンスと企業倫理－経営者主権のゆらぎと企業倫理綱領導入の有効性－」、日本経営倫理学会、『日本経営倫理学会誌』、第6号、81－88ページ。

[57] 柳川高行、1999年、経営哲学学会第16回大会 自由論題報告要旨「日本型成長戦略の蹉跌と従業員主権哲学の今後の行方」。

[58] 柳川高行、2000年、「日本型企业統治の再評価－雇用維持機能を中心に－」、菊池敏夫・平田光弘編著、『企業統治の国際比較』、文眞堂、収載、172－196ページ。

（注44）アメリカの所得格差は大変大きい

アメリカにおいて所得格差が拡大して中産階級が減少しつつあることに関しては次の本を参照されたい。

[59] 稲葉陽二、1986年、『「中流」が消えるアメリカー繁栄のなかの挫折ー』、日本経済新聞社。

『ダウンサイジング・オブ・アメリカ』の正式な著名は次の通りである。

[60] ニューヨークタイムズ編、矢作弘訳、1996年、『ダウンサイジング・オブ・アメリカー大量失業に引き裂かれる社会ー』、日本経済新聞社。

(注45) 日本の経済格差も確実に広がりつつある

一億総中流と言われていたことから明らかなように、第二次大戦後の日本社会は世界的に見ても非常に平等な社会だと思われてきたが、実態はかなり異なっていて所得格差は次第次第に広がりつつあり所得分配の平等性神話は非現実的なものとなっている。

このことについては、次の研究を参照されたい。

[61] 橋木俊詔、1998年、『日本の経済格差ー所得と資産から考えるー』、岩波新書。

(注46) 大学教員のほとんどをアウトソーシングすることも理論上は可能である

文部省の大学設置基準と社会的慣行の存在との双方の理由から大学教員の一定割合は、**専任教員**として雇用されてきた。専任教員と非常勤教員の機能上の違いは、**非常勤教員**は1ないし数コマ（担当授業数）の授業を受け持つ純粋な教育機能のみの担い手であるのに対し、専任教員は2～3倍のコマを担当することに加え、**教授会と委員会活動、入試**に関する活動という**学内行政**に携わることが異なるに過ぎない。学内行政の負担は実に微々たるものであるから、専任教員をスリム化し、非常に有能な非常勤教員を他大学に比べ高給で雇うことを行なえば**教育効果**を著しく高めることと**人件費コスト**を削減することが同時に可能となると思われる。

このような発言をすると、なんという暴言を吐く奴かと文字通り激怒される専任教員の方が多いと思われるが、東海大学の学生の授業評価の教

員身分別の総合評価で**非常勤講師が最も高く**、教授が最も低いというデータを見ると専任教員でなければならない強い理由は**教育効果に関しては存在しない**と言わなければならない。雇われる教員（私を含めて）にとっては、専任という身分保障は生活の安定のためにも教育と研究に安心して全力投球ができ、将来の生活設計も立てやすくなるためにも必要不可欠に思われるが、雇う側にとって**専任であることの大きなメリット**がもしも十分には感じられないとすれば、私達専任教員は自分達の仕事のやり方を根本から見直す必要に迫られざるをえないであろう。

東海大学の学生による授業評価のデータについては、次のレポートを参照されたい。

[62] 「学生の「授業評価」で大学が変わった!？」、『サンデー毎日』、2000年2月6日号、26-27ページ。

日本の大学が現実に行なっているのは、低賃金で使い捨てのできる便利な労働力として非常勤講師を1年契約で雇っているに過ぎないと思われる。リストラにあえぐ非常勤講師に関しては、次の雑誌記事を参照されたい。

[63] 「非常勤講師のリストラ地獄」、『週刊朝日』、2000年2月11日号、138-139ページ。

非常勤講師との間に3～5年の中期雇用契約を結ぶことや、専任になる前に3年程の試用期間を非常勤で雇用するという試みがもっと行なわれて良いと私は思う。

（注47）雇用維持は今後も守っていくべき社会的価値理念である

私は第2次大戦後に日本の大企業を中心に確立形成されてきたマネジメントスタイルであるいわゆる「**日本的経営**」の**社会的に最も意味を持った特質は、終身雇用慣行**とそれを守るための**日本型雇用調整**であると考えている。終身雇用慣行を維持し続けようと日本の経営者が**雇用維持**を企業成長と並ぶ企業の最高目的として掲げ、高度経済成長という追い風に乗り実際に実現してきたことは、労働者（正社員としてのサラリーマン）の生活

の生涯に渡っての安定化を可能にする、**社会的セーフティー・ネット**を形成してきたと言って良い。

現在の日本社会は厳しい不況の最中にあり、2000年2月の失業率は過去最悪の4.9%（2000年4月1日付け新聞朝刊）に達している。**いつ自分が失業するか分からない社会**とは、そのような心配のいらなかった社会と比べ実に**不安に満ちた社会**にならざるをえないであろう。私の勤めている大学も含め、新規学卒者のうち30万人近くが就職できずにいわゆる「フリーター」生活をしなければならず、意図せざるパラサイト・シングル化することは家族の家計にとり重荷となり、また労働力が未利用のまま単純労働を繰り返していくことは社会的損失であり、また本人の精神衛生上も極めて良くないと思われる。かつての日本型セーフティー・ネット社会は、さらに**少子・高齢化社会**により定年退職後の**年金制度**や**医療保険制度**が当てにはできない社会を迎えることが予測されている。

セーフティー・ネット社会をどうして再形成したら良いのかについては、次の研究を参照されたい。

- [64] 金子勝、1999年、『反経済学—市場主義的リベラリズムの限界—』、新書館。
- [65] 金子勝、1999年、『セーフティー・ネットの政治経済学』、ちくま新書214、筑摩書房。
- [66] 橘木俊詔、2000年、『セーフティー・ネットの経済学』、日本経済新聞社。

少子・高齢社会の実態、形成要因、そして社会的インパクトについての**私の見解**については、次の論考を参照されたい。

- [67] 柳川高行、1998年3月、「資料 研修用テキスト 少子高齢社会における栃木県の行政経営戦略」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第7巻第1号、125-137ページ。
- [68] 柳川高行、1998年、「資料 栃木県民カレッジ講演 少子高齢社会と私達の生活」、『白鷗法学』、第11号、189-254ページ。

[69] 柳川高行、1999年3月、「研究ノート 少子高齢社会に於ける自治体と家族のドメイン再定義活動ー自治体と家族のドメインデザインへの戦略論的アプローチ」、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第13巻第2号、449-514ページ。

[70] 柳川高行、2000年、「資料 講演用レジュメ 少子・高齢社会の21世紀日本へのインパクト」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第9巻第1号、297-326ページ。

（注48）株価の軽視は日本の株式市場の特質と、相互持ち合いという所有構造から生まれた

日本企業が安定配当をして株価を軽視してきたのは、法人株主が圧倒的に多く、かつ法人株主同士で株を**持ち合い**、**株式を長期安定保有**しているという株式所有構造が大きい理由である。配当は相互に相殺されるので、社会的に**安定的相場**が形成されやすかったのだと思われる。安定株主としての法人株主にとっても、日本の株式は**時価発行増資**が余りなされてこなかったし、**相互に株式を交換し合う**ことを原則とした相互持ち合いであるが故にコストが殆どかからず、額面価格と株式時価の差額がいわゆる「**含み益**」として大量に発生していたが故に、株価上昇圧力が株主から企業に加えられることが比較的になかったのだと思われる。

（注49）総会屋の存在は、実に日本的な現象である

株主総会に出席し発言すること（voice）をパワーベースとして賛助金や機関誌の購入を求めるいわゆる**総会屋**（正確には**特殊株主**）が隆盛したのは、長時間の株主総会を「**会社の恥**」であると考えることと、追究され「**説明すること（説明責任、accountability）**」を経営者が嫌うという日本の企業社会に共通の企業文化が存在していることと、**スネに傷を持つ経営陣**や不祥事を隠している企業が思いの他多いことを予測させる。

総会屋については、小説家城山三郎氏が直木賞を受賞した『総会屋錦城』

という作品がある。日本企業の特殊株主の経験的研究としては、次の研究が適切であろう。

[71] 平田光弘、1982年、『わが国株式会社の支配』、千倉書房。

(注50) 日米大企業の経営目標は大きく異なっている

現在は少し日本企業がアメリカ化していこうとしているが、1980年代後半までは、日米大企業の経営目標は大きく異なっていて、アメリカの大規模株式会社が「株主利益最大化目標」を有しているのに対し、日本の大規模株式会社は「企業成長目標」を有していた。

このことをアンケート調査という実証的アプローチによって明らかにした研究としては、次のものがある。

[72] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博、1983年、『日米企業の経営比較』、日本経済新聞社。

日米の大規模株式会社の経営目標とそれぞれの国のコーポレート・ガバナンスの違いを最初に論じた私の研究は、次のものである。

[53] 柳川高行、1995年、「コーポレート・ガバナンスの日米比較—経営者主権の成立とその正当性を中心に—」、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』第10巻第1号、47—95ページ。

(注51) 法に依拠した行動をとるかどうかは、法が実質的に規制力を持っているかどうかの反映である

法律の予定している行動 (law-guided action) を人や組織体が順守している社会とは、それを順守させていく自律的な心の在り方とその順守を社会的に強制していくペナルティー制度の存在とその十分な適用のなされている社会であろう。アメリカ社会ではそれが一応実現しているのは、訴訟社会 (suit society) と呼ばれる国の文化的背景の中で、法を常に意識して (law-conscious) 生活していかざるをえないからであろう。

日本人の中には法律とは咎め立てられないかぎり破っても良いという「言

業にされない価値観」を有していることと、法律の順守を強制していく社会的規制が十分には機能していない2つのことから、**法律を意識しない (law-unconscious)** 生活が一般化しているのであろう。日本人の法順守意識の欠如は、法律学の教育と研究とを生涯の職業としている大学の**法学部教員**でさえも、学生に向かい「法は最低限度の道德」であり、「悪法も法である」と学生に教育しながら、大学における**最も重要なルールを平気で集団的に蹂躪していく姿**を見ると実に象徴的に感じられる。最近の**警察官の不祥事**の頻発からも、私は日本社会全体の底が抜けつつあることを痛感している。

（注52）外部取締役の登用はSECが義務付けたものである

事態をより正確に言えば、商法は外部取締役を登用することを要求してはいないが、**証券取引委員会（SEC）**が新しく株式を公開する企業にそのことを義務付けたことが多くの既に株式を公開している大企業にも波及したのである。しかしながら、私はそのような義務付けがなぜ生じ、どのような現状をもたらしたのかについては十分に検討する余裕を持っていない。詳細の検討は他日を期したい。

（注53）発言権を持たせるものは、制裁力の非存在か、代替的取引関係の確保可能性の存在である

一般的に個人や組織体が他の個人や組織体に対してその発言のための**制裁的対応を受けても構わない**と思い、ある発言をすることができるためには、発言を受けた相手が物理的・心理的・経済的なペナルティーを与える**制裁力（negative sanction）**を発言者に対して所有していない場合か、もし制裁力を有している場合にはその関係（この場合は経済的取引）と全く同等の関係を別に形成できる能力を自分が持っている場合のみである。社長に向かって社員がはっきりと「モノが言える」ためには**卓越した employability** がいなければ絶対に不可能である。生活を維持できる別の所得の源泉を有し

ている非常勤監査役のみは社長の制裁力に対する**対抗力（countervailing power）**を持ちうると私は考えている。

公認会計士ははっきりとモノが言えない場合が多いという私の発言を、日刊工業新聞社栃木支局の野口記者が公認会計士をしておられるお父さんに話したところ、「**柳川さんは言いにくいことを実ははっきりと言う人だね**」という感想をもらされたそうである。実際私は大学内で遠慮せずにはっきりとモノを言い過ぎるために何人かの友人をはらはらさせているらしい。私自身1996年に**教授に昇進**してからは、**制裁をうける心配**がなくなりそれまで以上に自由に発言できるようになったことと、大事なことで**自分を押し殺して**までも維持すべき人間関係など家族と親友以外には基本的にはないという考えが一層強まってきたことが要因となって、かなり**辛口の発言**をするようになったと自己分析している。

（注54）京樽とアサヒコーポレーションについては、次の資料を読むと良い

[73]「第2特集 敗軍の兵将を語る 中堅社員の目に映った経営者の姿
現場と経営の剥離がうむ悲劇 京樽 夢を追った海外進出、儲けおろそかに アサヒコーポレーションオーナー社長の放漫経営、制止できず」、『日経ビジネス』、1999年5月3日号、88—97ページ。

（注55）私達のアンケート調査では、監査役がほとんど機能していないことが再確認された

私は1997年から3カ年に渡り平田光弘東洋大学経営学部教授を代表とする文部省科研費受給研究グループ「**コーポレート・ガバナンス国際比較研究会**」に参加させて頂いてきた。その研究会で行なったアンケート調査のひとつに「**監査役向けアンケート**」がある。そのデータを次に収載しておくこととしたい。この調査からは、監査役は会計監査は全くと言ってよいくらい行なっておらず、業務（経営）監査も極めて不十分にしか行なっ

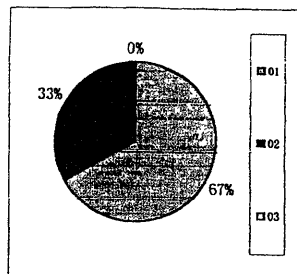
いないことが明らかになり、監査役(会)の非機能化が再確認されたと言っ
て良い。

「我が国のコーポレートガバナンスに関する監査役へのアンケート集計結果」

回答者数 122人

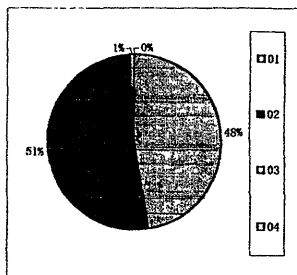
1 あなたは常勤監査役ですか、非常勤監査役ですか。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 常勤監査役	67%	82				
02 非常勤監査役	33%	40				
03 無回答又は無効回答	0%	0				
計	100%	122	0	0	0	



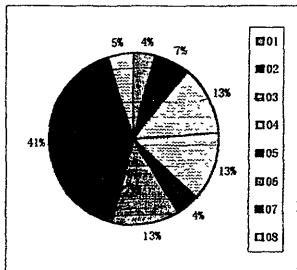
2 あなたは社内監査役ですか、社外監査役ですか。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 社内監査役	48%	58				
02 社外監査役	52%	63				
03 両方(複数社で兼任)	1%	1				
04 無回答又は無効回答	0%	0				
計	100%	122	0	0	0	



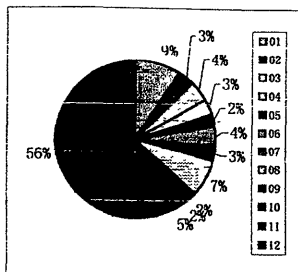
3 あなたは監査役に就任される前、どのような職位にありましたか。

		(人)				
項目	割合	基準	1位	2位	3位	
01 社長	4%	5				
02 専務取締役	7%	8				
03 常務取締役	13%	16				
04 取締役	13%	16				
05 監査役	4%	5				
06 部長	13%	16				
07 その他	41%	50				
08 無回答又は無効回答	5%	6				
計	100%	122	0	0	0	



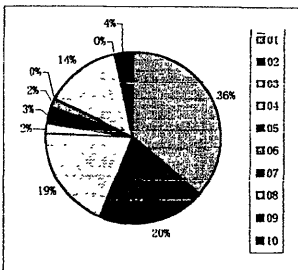
4 あなたは監査役に就任される前、どのような職種に就いていましたか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 営業	9%	11			
02 銀行業務	3%	4			
03 関連会社	4%	5			
04 弁護士	3%	4			
05 総務	2%	3			
06 役員	4%	5			
07 営業企画	3%	4			
08 経理・財務	7%	9			
09 人事	2%	2			
10 公認会計士・税理士	2%	2			
11 管理	5%	6			
12 その他	55%	67			
計	100%	122	0	0	0



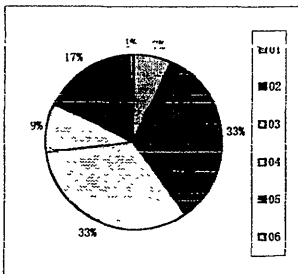
5 会社は下記のような様々な利害関係者(=構成員)で成り立っています。これらのうちで、あなたが重視している関係者を1位～3位まで順に、番号で挙げてください。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 株主	36%	45	63	31	16
02 経営者	20%	24	26	27	14
03 従業員	19%	23	7	32	55
04 債権者	2%	2	0	6	2
05 取引先	3%	4	1	5	10
06 主要取引銀行	2%	2	1	2	4
07 地域住民	0%	0	0	0	0
08 顧客	14%	17	20	14	16
09 その他	0%	0	0	0	0
10 無回答又は無効回答	4%	5	4	5	5
計	100%	122	122	122	122



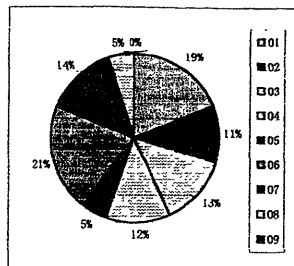
6 日本の監査役はほとんど機能していないと言われていますが、このような見解をどう思いますか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 全くその通りである	7%	8			
02 ほぼその通りである	34%	41			
03 やや的外れだと思う	33%	40			
04 全的外れだと思う	9%	11			
05 どちらともいえない	17%	21			
06 無回答又は無効回答	1%	1			
計	100%	122	0	0	0



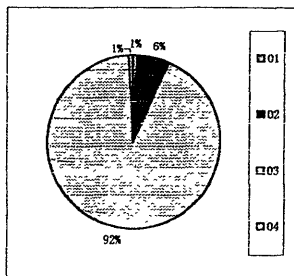
7 06の質問で01又は02と回答された場合、その原因はどこにあると思いますか。(複数回答可)。

(人)					
	項目	割合	基準	1位	2位
01	監査役に対する社内評価が低い	19%	23		
02	チェック機能を果たすに十分な機能が与えられていない	11%	13		
03	社長が実質的に監査役を選任する	13%	16		
04	監査役スタッフの数や専門的知識が十分でない	12%	15		
05	常務会等へ出席できない	5%	6		
06	監査役職務に対する社内の理解が不足している	21%	25		
07	経営陣からの経営の独立性が確保されていない	14%	17		
08	その他	5%	6		
09	無回答又は無効回答	0%	0		
	計	100%	121	0	0



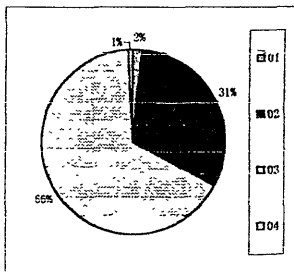
8 あなたは監査役として、これまで取締役会において企業決算に関して異議を申し立てたことはありますか。

(人)					
	項目	割合	基準	1位	2位
01	たびたびある	1%	1		
02	たまにある	6%	7		
03	一度もない	93%	113		
04	無回答又は無効回答	1%	1		
	計	100%	122	0	0



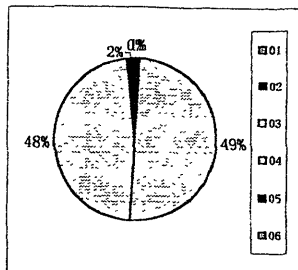
9 あなたは監査役として、これまで取締役会において業務に関して異議を申し立てたことはありますか。

(人)					
	項目	割合	基準	1位	2位
01	たびたびある	2%	2		
02	たまにある	31%	38		
03	一度もない	66%	81		
04	無回答又は無効回答	1%	1		
	計	100%	122	0	0



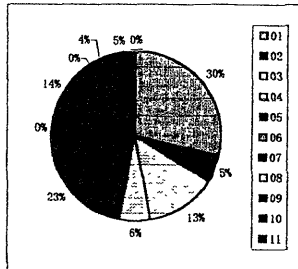
10 あなたは監査役の立場から見て、公認会計士の監査をどう評価していますか。最も近いもの一つを選んでください。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 全く意味がない	0%	0			
02 あまり意味がない	1%	1			
03 意味がある	50%	61			
04 大いに意味がある	48%	58			
05 どちらともいえない	2%	2			
06 無回答又は無効回答	0%	0			
計	100%	122	0	0	0



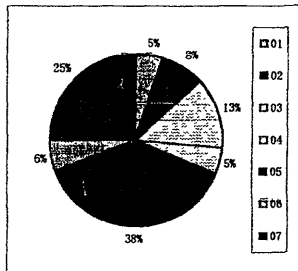
11 あなたは、どのような分野の人が社外監査役として望ましいと思いますか。(複数回答可)

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 弁護士	29%	73			
02 コンサルタント	5%	14			
03 公認会計士	13%	34			
04 取引銀行	6%	15			
05 他の業界の経営者	23%	59			
06 消費者団体の代表	0%	1			
07 学識経験者	14%	37			
08 環境団体の代表	0%	1			
09 自社又は子会社等の元経営者	4%	9			
10 その他	5%	13			
11 無回答又は無効回答	0%	0			
計	100%	256	0	0	0



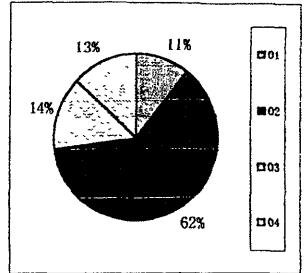
12 あなたは、監査役職務を遂行するには、どのような資質の持ち主が最も求められると思いますか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 経理の経験者	5%	11			
02 法務の経験者	8%	18			
03 各種業務の経験者	13%	30			
04 経営トップの経験者	5%	11			
05 経営トップにものが言える人	38%	85			
06 その他	6%	13			
07 無回答又は無効回答	25%	56			
計	100%	224	0	0	0



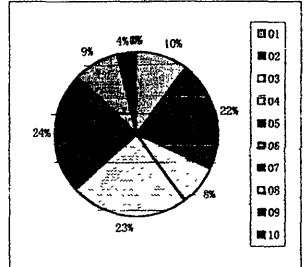
13 執行役員制度や社外取締役が導入された場合、監査役の仕事にどのような影響がでると思いますか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 監査役存在意義は低下する	11%	13			
02 監査役存在意義は変わらない	62%	76			
03 監査役存在意義は高まる	14%	17			
04 無回答又は無効回答	13%	16			
計	100%	122	0	0	0



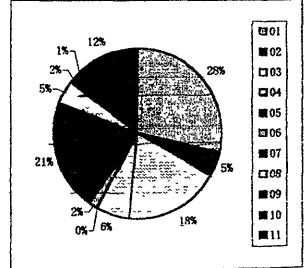
14 監査役制度の強化の方向として、以下の選択肢のなかから近いものを選んでください。(複数回答可)

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 社外監査役増員	10%	28			
02 監査役スタッフの増員	22%	60			
03 常務会等への出席	8%	22			
04 監査役選出過程への監査役(会)の意向の反映	23%	64			
05 監査役職務に対する社内の認識の向上	24%	66			
06 取締役就任の前に監査役を経験させる	9%	24			
07 若いうちに監査役を経験させる	4%	10			
08 現状で良い	0%	1			
09 その他	0%	0			
10 無回答又は無効回答	0%	0			
計	100%	275	0	0	0



15 監査役としての目から見て、コーポレート・ガバナンスの改善を図る上で何が重要だと思いますか。1位～3位まで重視する順に番号でお答えください。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 取締役会の改革	29%	35	49	20	23
02 監査役(会)の改革	5%	6	3	8	8
03 株主重視の経営	18%	23	20	29	17
04 社長選出の仕組みの改善	6%	8	7	6	13
05 企業買収市場の整備	0%	0	0	0	0
06 株式持ち合い関係の解消	2%	2	0	5	4
07 ディスクロージャーの徹底	21%	26	23	29	26
08 従業員・管理者の教育	5%	6	4	5	11
09 ミドル・マネジメントの関与の重視	2%	2	0	2	10
10 その他	1%	1	2	1	0
11 無回答又は無効回答	12%	14	14	17	10
計	100%	122	122	122	122



以上のデータの出所は、次のものである

[74] コーポレート・ガバナンス国際比較研究会（代表平田光弘東洋大学教授）、2000年3月、『経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果報告書』

(注56) 監査役自身がペシミスティックになっている

関西電力（株）常任監査役多田昌彦氏は、下記の対談の中で、施行後100年になる監査役制度にあって監査役が少なくともそれなりに機能してきたという評価は一向にされることのないままに今日に至っているという、ペシミスティックな発言を行なっている。

このような発言のなされた対談は、次のものである。

[75] 「100年目を迎えた監査役制度と21世紀への展望」、『監査役』、No.423、2000年1月25日、36－56ページ。

(注57) ノーマンを嫌う心理は実に根強い

私はこの経済不況の中で、雇用対策を考えなければならないという社会背景の中で、某県県庁に設置された「A県雇用創出・安定政労使会議」のメンバーとなり、初会合で県の雇用対策を批判する意見を述べた。「博物館の発掘する土器洗いのアルバイトを現行の5倍位雇い6ヶ月間所得を与えその間に就職先を自分で探してもらう」という施策を県の方が話されたのに対し、私が「それは根本的解決策にはならないカンフル注射に過ぎない。新しい技能を身に付けさせる技能訓練を行なうことを考え、労働力の質の向上を図ってあげないと6ヶ月後にはまた失業してしまう」という意見を述べたら、委員を実質的にはずされてしまった。お役人様に向かって耳に痛いことを言ってはならないことを私は体験したと言ってよい。

(注58) 非常勤監査役の企業的必要性和社会的必要性

私が初めて出席した取締役会（2000年2月）で行なった**非常勤監査役就任の挨拶**に次に掲載しておくこととする。この全文は、当日口頭で挨拶した内容を松谷貫司社長から文章として提出して欲しいという依頼を受け、メモを元に再構成したものである。

非常勤監査役就任挨拶

非常勤監査役の企業的重要性と社会的必要性

(株) マニー非常勤監査役

白鷗大学経営学部教授

柳川高行

白鷗大学の柳川でございます。本日はマニー社の取締役会に初めて出席させていただきますに際して一言ご挨拶申し上げます。

まず私のような企業の実務経験を全く持たない一介の経営学研究者に過ぎない者をこれから店頭公開を予定しておられる文字通り躍進中の御社の非常勤監査役という重責に就かせて頂けるという光栄に浴しますことは私の深い喜びとするものであります。非常勤監査役への就任は、私個人にとりましても、白鷗大学という組織体に属する組織人柳川にとりましても大変嬉しいことであるということを次に申し上げたく存じます。

まず**私個人の喜び**について申し上げます。私は日本企業の実証的・経験的研究に長年に渡り取り組んでまいりましたが、実は日本の経営学はドイツとアメリカの経営学の「輸入の学問」という性格を歴史的に有しており、それは今日に至るまで殆ど変わっておりません。従いまして日本の経営学者の大多数は、企業現場の経験から学ぼうという姿勢が著しく希薄であり外国語の文献を読むことに力を注いでまいりました。企業の経営者や幹部の方々にインタビューし、工場を見学し企業アンケートを通して企業の現実から学び続けてまいりました私のようなタイプの研究者は、経営学の世界に於きましては、「異端児」であり「非伝統的な経営学者」と見られてまいりました。今般非常勤監査役の就任を要請して頂けましたことは、「お前のやっている経営学は企業現場で日々働いている我々企業人にとっても耳を傾ける価値がある」と認めて頂けたと私は大いに勇気付けられ、それはまた経営学研究者としての私にとり心からの喜びであります。

さらに私の所属しております白鷗大学は「実学教育」を標榜しております。私のもうひとつ所属しております白鷗大学ビジネス開発研究所は「地

域経済社会への貢献」をその設立理念としております。このような組織体に所属しております私にとりまして御社の非常勤監査役に就任できたことは、白鷗大学の実学教育の理念と研究所の地域貢献理念が地域社会の方々からご理解とご承認を頂き評価されているのだと私は理解しております。そのことは**組織人、大学人としての私にとり大きな喜び**であります。

さて次に私が就任させて頂きます非常勤監査役に期待されている役割は何なのかということについての私の考えを、会計監査と業務（経営）監査との**違いがどこにあるのか**に触れながら、お話しさせて頂きます。

私の勉強しております経営学の世界とは、企業の経営管理活動(management)を中心的研究対象としております。経営学とは「**経営管理学**」であり、また「**企業のマネジメント**」の学問であります。マネジメント活動の中核は plan（いつまでにどのような活動を行なうのか予め計画を立て）、do（プラン通りに実行を試み）、see（計画したことと実際の行動とを照らし合わせ、改善点を明らかにし、次の plan にそれを生かしていこうとすること）の3つの活動のサイクルを次々に廻していき、企業活動全体の「能率」を高めていこうとすることに他なりません。

監査役が行なう監査活動には、「**会計監査**」と「**業務（経営）監査**」との2つの相互に異質な監査活動が含まれております。監査役と外部監査人（公認会計士）とが二元的に実施する会計監査とは、企業活動に於ける価値の流れと現在在高を正確に記録しているかどうか、つまり損益計算書と貸借対照表とに誤りがなければどうか計算結果を現実の数字と付き合わせるという**企業活動の history を過去志向的に跡付ける活動**に他なりません。これはマネジメント活動のうちの **see の局面**に該当し文字通り「監査」という言葉がピッタリする活動であります。

それに対しまして「**業務（経営）監査**」とは、トップマネジメントの方々が行なう企業の将来に向けての長期的意志決定、戦略立案という企業活動の policy に関わるものであり、**未来志向的な企業の将来設計活動の企業的・社会的正当性を評価する活動**であると私は考えております。この活動は先

ほど述べましたマネジメント活動のうちの **planning の局面**に該当するものであり、会計監査とは著しく性格を異にしており、私の理解するところによりますと、非常勤監査役である私に対する期待は会計監査ではないこの業務（経営）監査でございます。私に期待されている業務監査とはトップマネジメントの方々の戦略的意志決定の適切さを、**企業視点と社会的視点**とから判断評価することであると私は理解致しております。トップマネジメントによる戦略的意志決定の**企業的正当性**は、その意志決定が、①企業の利益を増加させ企業の存続と成長とに資するかどうか、ということと②従業員の雇用維持と所得の持続的上昇を可能にするか、という2つの基準によって評価されると思われます。他方に於いてトップマネジメントによる戦略的意志決定の**社会的正当性**は、その意志決定が、①顧客の利益の増大に貢献できるかどうか（顧客満足）、②取引先の利益の増大に結び付くかどうか、③違法性のない合法的経営活動を生み出すかどうか、④環境に悪影響を与えないかどうか、（環境負荷の極小化）という4つの基準に照らして評価されるべきであると私は考えております。非常勤監査役としての私は、以上の6つの基準からトップマネジメントの方々によります戦略的意志決定の正当性を評価することに監査役によります業務（経営）監査の意義が存在していると私は考えるものであります。

それでは次に監査役には常勤監査役と私のような非常勤監査役とが区別されますが、なに故に常勤監査役だけを置くのではなく、**ことさら非常勤監査役が置かれ**私のような企業現場を知らない素人がその職責に従事することとなったのかにつきまして私の考えを申し述べたく存じます。明治32年の現行商法の施行後丁度100年を経過致しましたが、監査役がきちんとその役目を果たしているという評価は一度も行なわれたことが無く、完全に無機能化していると言われてきております。私が8名の他大学の方々と文部省から研究助成金を頂いておりますコーポレート・ガバナンスのアンケート調査に於きましても、会計監査と業務監査に於いて**一度も異議申し立てをしたことのない**監査役が圧倒的に多数でして、その最大の要因は**社長（会**

長)に対してははっきりと物が言えないからだ」と監査役本人が認めております。代表取締役会長(社長)が監査役の人事権を掌握し監査役の生活が企業に依存している場合、職を辞すリスクを冒し社長に直言することは、常勤の方々にとっては大変難しいに違いありません。その点非常勤である私は、他に**本業を持ち経済的に自立しております**ので、「いつ辞めても良い」

(企業からの exit の自由) 状況にありますので、社長に対して**100%自由に物が言える**(voice の実践)と考えられます。周囲の方々が中々率直に物を言い難い状況の中で、耳に痛いことを言う **no-man の役割**を期待され実践できるものが非常勤監査役だと私は考えております。

最初に申しましたように企業の現場を知らない量の上の水練をしてきたに過ぎない私のようなものをお招き下さいました上に、ご自分達の意志決定プロセスに立ち会わせて頂く機会を賜わり、さらに私の勝手極まりないのはずれの意見や生意気な発言に快く耳を傾けようという**寛大なお心**に對しまして心より感謝申し上げます。文字通り浅学非才の能力乏しき人間ではございますが、可能な限り経営者の皆様方とマニー社の将来にとりまして役立てますよう努力して参りたく考えております。誠に粗雑極まりない話でございますがご挨拶とさせていただきます。どうぞこれからもご指導・ご教授賜りますようお願い申し上げます。

柳 川 高 行

資料 講演用レジュメ

栃木産業人クラブ新春講演会用資料

2000年2月3日

白鷗大学

経営学部教授

柳川高行

21世紀を生き抜く経営

－ operation excellence and governance excellence －

1. Operation Excellence －現場の卓越性－
 - 1－1. マニュアルによるオペレーション・エクセレンス
 - 1－2. 制度的リーダーシップによるオペレーション・エクセレンス
 - 1－3. 学習システムによるオペレーション・エクセレンス
 - 1－4. 眠っている資源の活用によるオペレーション・エクセレンス
2. Governance Excellence －経営チェックの卓越性－
 - 2－1. 日本型コーポレート・ガバナンスの特質－経営者主権－
 - 2－2. 日本型コーポレート・ガバナンスの影
－企業倫理の未成熟と企業不祥事の頻発－
 - 2－3. 日本型コーポレート・ガバナンスの光
－企業成長戦略との相補性と雇用維持機能－
 - 2－4. 日本型コーポレート・ガバナンスの再構築
－従業員価値と株主価値の両立を求めて－
 - 2－5. 社外（非常勤）監査役の新しい役割
－経営者の非行防止と戦略監査－

0. はじめに－本日の話の焦点－

明けましてお目出度うございます。只今ご紹介頂きました白鷗大学経営学部と大学院に於きまして主として**経営戦略論**という科目を教えておりま

す柳川でございます。

本日は**日刊工業新聞**栃木支局の佐藤支局長様と野口記者のご高配によりまして、栃木県産業人クラブの例会に於きましてお話をさせて頂く機会を与えられましたことを心から感謝申し上げます。

本日は、偶々私が昨年11月に高根沢町にございます小さな世界企業マニー株式会社の非常勤監査役に就任致しましたので、そのことに触れて欲しいというご依頼でお招き頂いたのだと理解しております。

マニー社の企業の特徴や独自性につきましては私に2本の研究論文がございまして、資料として皆様にお配り致しましたので、後ほどそちらをご覧になって頂きたいと考えておりますが、多分県内で初めてなのでしょうが、大学教員が社外監査役になることが、日本のガバナンスの仕組みの中でどのような意味を持つのかということに触れてみたいと考えております。

本日の講演の主催者の方から私に与えられましたタイトルは「21世紀を生き抜く経営」でございます。生き抜く条件はいくつか考えられますが、本日はその中から現場の卓越性という意味での operation excellence というお話を前半で、経営者をチェックする面での卓越性という意味で governance excellence というお話を後半にさせて頂きたく存じます。

それでは話を始めさせていただきます。お手許にお配り致しました講演用資料をご覧頂きながら暫時お付き合い下さいますようお願い申し上げます。

1. Operation Excellence —現場の卓越性—

大学の善し悪し—教室を見れば分かる—

予備校の卓越性—先生の素晴らしさ—

ラーメンの幸楽苑と従業員体力

1-1. マニュアルによるオペレーション・エクセレンス

(例) 東京ディズニーランド

従業員の接客サービスの高品質と品質の安定性

増加するアトラクション

変化するパレード

ディズニーキャラクターと大人だまし

マニュアルによる best practice の学習と実践

科学的管理法の洗練された応用

1-2. 制度的リーダーシップによるオペレーション・エクセレンス

例1. 白鷗大学創立者 上岡先生の背中での教え

学生中心の教育重視

教育に全力投球する柳川の生みの親

例2. 人の能力を120%発揮しよう

日本電産とハードワーク

1) 基本哲学：能力が劣るなら時間を倍かければ追い付き追い抜くことができる

2) 母親の背中を見て育つ

貧しい農家一朝から晩まで働き最後は大地主になる一私（永守重信）に「社員より働いているか」と言うのが口癖

3) 率先垂範型リーダーシップ

正月以外年中無休、朝6時45分出社、11時まで働く

4) 基本哲学の社員による実践

ー永守重信のリーダーシップの代替物ー

①清掃作業の徹底

a. マナーを磨く最良のトレーニング 3' S 清掃、整理整頓、清潔

電話と挨拶・社員の躰の基礎

b. 始業前出勤し作業準備とミーティングを行なうという組織文化の形成

ー始業時間から work そのものを行なう

cf 1. 大学の15分、自然休講、雑談 (idle story)

cf 2. 普通の会社の朝の光景

cf 3. マニー社長松谷貫司氏の発言

移動の電車内でも社員は仕事をせよ（その分も給料を払っている）

cf 4. 某大学電算センター

②倍と半分の法則（哲学の言語化）

②－①倍の法則－大企業より働こう work harder、work longer!

1

a. 会議は夜か、土曜か日曜日

full response to the customers

b. 社長出勤（朝 7 時）、重役出勤（始業 1 時間前）

c. 始業から終業まで、密度濃い仕事オンリーの従業員行動（組織文化）の組織内同型化

②－②半分の法則－納期短縮 lower cost and speed up to order!

（スピードの経済）

③企業設立時の 3 大精神

a. 情熱・熱意・執念

b. 知的ハードワーク

c. すぐやる、必ずやる、出来るまでやる

1－3. 学習システムによるオペレーション・エクセレンス

例 セブン－イレブン

POS と OFC（情創労働者）と double loop 型組織学習

キーワード

店舗毎に異なる最適品揃え、

時間毎に異なる最適品揃え

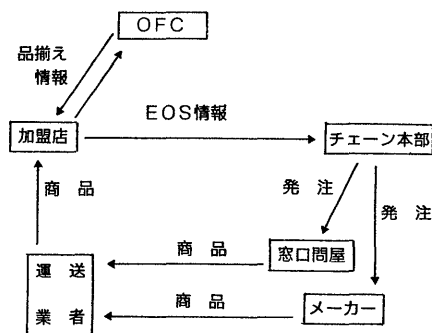
dynamic store domain. 学習する店舗、OFC、POS システム、

売れ筋、最適発注量、死に筋、入れ替え商品、仮説と検証、

single loop 学習、OFC の学習会、成功と失敗の共有、

double loop 学習、単品管理、成功を超える成功の創造、

情創労働者（infomaker）、学習コスト、取引ネットワーク、
 相捕的資産、連結の経済性、戦略的相捕的資産、情報小売業、



取引ネットワークのモデル図 ー仕入れ情報ネットワークと物流ネットワークー

1－4．眠っている資源の活用によるオペレーション・エクセレンス

例 ワタミフード・サービス

居食屋ワタミ

主婦活用による店内調理による店舗差別化

underemployment の克服による三方一両得

2．Governance Excellence ー経営チェックの卓越性ー

大学教育の劣悪さー授業評価がないこととペナルティーが無いこと

予備校の卓越性ー授業のチェックと正と負のインセンティブ

2－1．日本型コーポレート・ガバナンスの特質ー経営者主権ー

2－1－1．日本企業の株式構造と物言わぬ株主

日本の大規模株式会社の株主構造の特質は次の2点である。

①法人株主中心

②株式の相互持合と長期安定保有、議決権の経営者への委任

2－1－2．アメリカ企業の株主構造と発言する株主

アメリカの大規模株式会社の株主構造の特質は次の3点である。

①機関投資家中心

- ②公的年金基金と見えざる革命
- ③社外取締役中心の取締役会構造

2-2. 法律的ガバナンス構造と経営的ガバナンス構造

図1 日本大企業の管理構造の商法上の規定

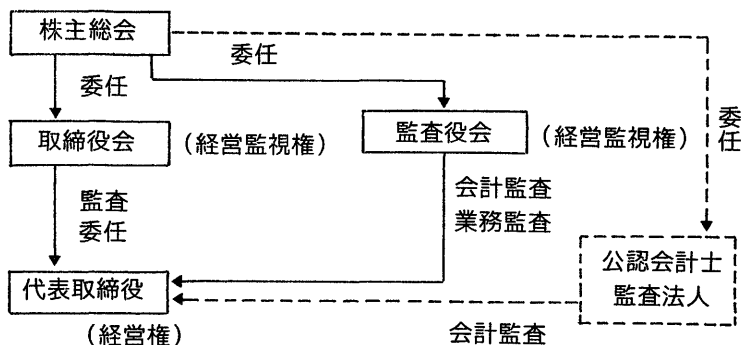
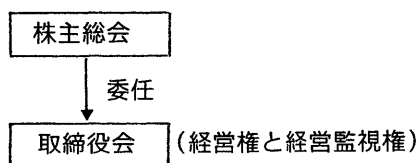


図2 アメリカ大企業の管理機構の商法上の規定



日本もアメリカも「法的には」会社は株主のものであり、その法律上の代理人が取締役会（代表取締役）である。

日本の大企業の管理機構の経営的実態は、次の図3、図4の通りである。

図3 柳川による日本の大会社の管理機構のモデル

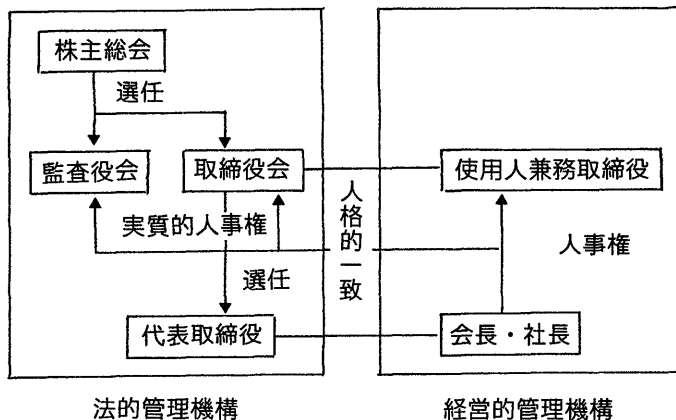
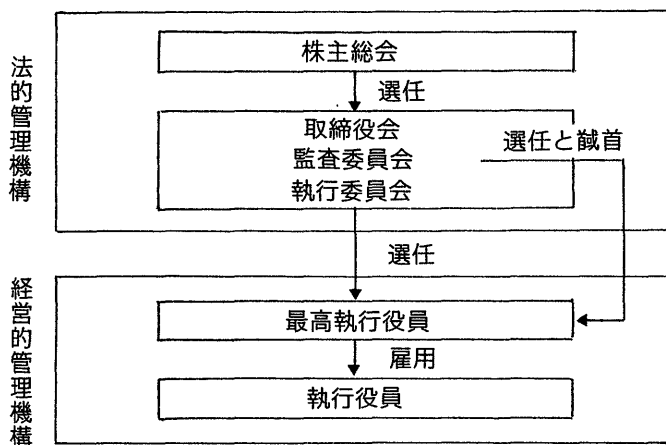


図4 柳川によるアメリカの大会社の管理機構のモデル図



2-2. 日本型コーポレート・ガバナンスの影

－企業倫理の未成熟と企業不祥事の頻発－

キーワード

繰り返される経営者非行

トップ・マネジメントの不関与

トップ・マネジメントの組織的防衛

道義的責任

教育によって構造化された非倫理性

社会的に構造化された非倫理性

企業内に構造化された非倫理性

2－3．日本型コーポレート・ガバナンスの光

―企業成長戦略との相捕性と雇用維持機能―

2－3－1．日本型成長戦略の社会的正当性

労働市場の非流動性、企業に定着する労働者と日本型雇用慣行の労働移動阻止機能

2－3－2．ステーク・ホルダーの集団勝利ゲームとしての日本型経営と長期継続的取引

アメリカ型株主利益重視戦略は社会的正当性を主張できるだろうか

2－3－3．日本型成長戦略の企業的正当性

2－3－3－1．社会的価値理念としての長期雇用

2－3－3－2．組織能力の持続的成長と日本型成長戦略の企業的正当性
―将棋とチェスの違いから学ぼう―

2－4．日本型コーポレート・ガバナンスの再構築

―従業員価値と株主価値の両立を求めて―

・経営学者の社会的責任

―啓発された経営者の社会的育成―

・雇用保障と業績給

2－5．社外（非常勤）監査役の新しい役割

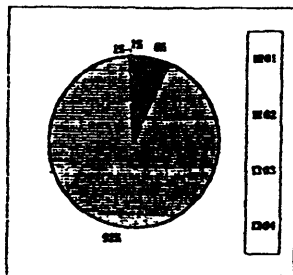
―経営者の非行防止と戦略監査―

・生活の基盤が企業外部にある自立型非常勤監査役

・専門家型 no-man による経営チェック

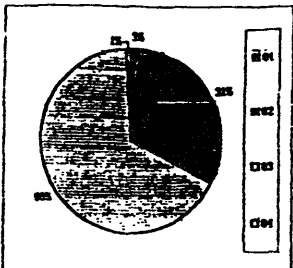
8 あなたは監査役として、これまで取締役会において企業決算に関して異議を申し立てたことはありますか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 たゞたびある	1%	1			
02 たゞにある	6%	7			
03 一度もない	93%	113			
04 無回答又は無効回答	1%	1			
計	100%	122	0	0	0



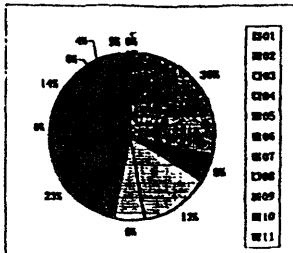
9 あなたは監査役として、これまで取締役会において業務に関して異議を申し立てたことはありますか。

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 たゞたびある	2%	2			
02 たゞにある	31%	39			
03 一度もない	66%	81			
04 無回答又は無効回答	1%	1			
計	100%	122	0	0	0



11 あなたは、どのような分野の人が社外監査役として望ましいと思いますか。(複数回答可)

(人)					
項目	割合	基準	1位	2位	3位
01 弁護士	29%	73			
02 コンサルタント	5%	14			
03 公認会計士	13%	34			
04 取引銀行	6%	15			
05 他の業界の経営者	23%	59			
06 消費者団体の代表	0%	1			
07 学識経験者	14%	37			
08 地域団体の代表	0%	1			
09 自社又は子会社等の元経営者	4%	9			
10 その他	5%	13			
11 無回答又は無効回答	0%	0			



（付記）

本稿は2000年2月3日に行なわれた栃木県産業人クラブ新春講演会に於いて筆者が「21世紀を生き抜く経営—オペレーション・エクセレンスとガバナンス・エクセレンス—」というタイトルで講演した話を、主催事務局の日刊工業新聞栃木支局のご厚意でテープ起こしして5月に小冊子（全35ページ）として要約発行して下さる予定のものに講演時の私のメモを元に若干の加筆修正を行ない、詳細な注を付して発表するものである（小冊子は、日刊工業新聞社、講演シリーズNo.149、『21世紀を生き抜く経営』として2000年5月31日に発行された）。

このような機会をお与え下さった日刊工業新聞社栃木支局の支局長佐藤氏と記者野口氏のご高配に対しましてここにそれを明記して心より深謝申し上げますものである。

さらに同日の会合で私の文字通り拙い話を熱心にお聞き下さいました、栃木県産業人クラブ会長、栃木富士産業会長 栗原義彦氏と栃木県経済同友会代表幹事、藤井産業会長 藤井清氏を始め多くの経営者の方々に心より感謝申し上げますものである。

加筆修正と注とは3月26、30、4月1、3、4、5、8日の7日間で書き上げることができた。（注）を書きながら改めて気付いたことが2つある。ひとつは講演が大変面白かったと言ってもらえるためには、1を話すためにその**10倍以上のデータを十分時間をかけて頭の中に明瞭にインプット**しておく作業が不可欠だということである。第2に、話される内容を裏付けるデータや研究成果は**自分で手作りしたものが最も迫力があり説得力も高い**という事実である。率直に言えば、私は大学の外で、学生の方々とは違う人々に「発見と驚き」のある話をするのが大好きなのである。

講演というものは、私のような大学教員にとり、大学生という比較的同質的な若い学生達を対象に行なう講義が20年以上の研究の蓄積に基づき毎年部分的な改善を行なっていく**準定型的オペレーション**であるのに対し、その時々にならった聴衆を対象にし、主催者の依頼に応じてその都度

新しい内容を書き下ろすことの必要な1回限りの**革新的オペレーション**である、コスト・ベネフィット比較をすれば、講義に比べ講演は余り割に合う仕事とは言えない。とりわけ私は毎回必ず新しい話になるように大幅な改良を講演の2カ月前後から少しずつ準備を始めるから、特にそうである。お金の面では余り割に合わない講演を好んで私が引き受けるのは、外部からの依頼のあったテーマでのストーリーをつくる過程で私は、そういう依頼が無かったならば決して学習することのないような勉強を行なうことができ、それが私の学習範囲を大きく広げるという効果を持っているからである。私は新しいことを学習し、その成果を講演で発表し、聴いた人々が面白かったと言って下さり、頂いたお布施で妻に小遣いをあげ子供達に何か買ってあげ妻子が喜び、全員がハッピーになれるオペレーション、それが講演なのである。私自身は講義はもとより講演でも自分のオリジナルな話を作り、自からその話を分かりやすく話す、一貫生産した製品を自から販売するメーカーのようなプロフェッサーでありたいと希いそれを実践してきたつもりである。他人の研究成果をそのまま販売する**商人型プロフェッサー**や何人もの他人の研究成果をパッチワークしているにすぎない**アッセンブルメーカー型プロフェッサー**とは今後とも一線を画して行きたいと考えている。

本稿は講演をその素材として、それに注を付けたものではあるが、その内容はオリジナリティーがかなり高いと考えている。本稿を論文とするゆえんである。

春休み 引っ越し作業の かたわらで

1本書き上げ 学期は始まる

(2000年4月8日 ビジネス開発研究所特別研究室にて)